UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS (ICSA)

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

BIOF BUCUT COMBA

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO NACIONAL DA GUINÉ-BISSAU: ANÁLISE DOS MECANISMOS DE ADMISSÃO E SEUS DESAFIOS

REDENÇÃO-CE

2025

BIOF BUCUT COMBA

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO NACIONAL DA GUINÉ-BISSAU: ANÁLISE DOS MECANISMOS DE ADMISSÃO E SEUS DESAFIOS

Trabalho de conclusão de curso, apresentado à Coordenação do Curso de Administração Pública do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA) da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Luís Miguel Dias Caetano

REDENÇÃO-CE

2025

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Sistema de Bibliotecas da UNILAB
Catalogação de Publicação na Fonte.

Comba, Biof Bucut.

C728g

Gestão de recursos humanos no Ministério da Educação Nacional da Guiné-Bissau: análise dos mecanismos de admissão e seus desafios / Biof Bucut Comba. - Redenção, 2025.
53f: il.

Monografia - Curso de Administração Pública, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2025.

Orientador: Prof. Dr. Luís Miguel Dias Caetano.

1. Guiné-Bissau - Gestão de Recursos humanos. 2. Processo de Admissão - Gestão de pessoas. 3. Guiné-Bissau - Ministério da Educação Nacional. I. Título

CE/UF/BSCA CDD 354.6657

BIOF BUCUT COMBA

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO NACIONAL DA GUINÉ-BISSAU: ANÁLISE DOS MECANISMOS DE ADMISSÃO E SEUS DESAFIOS

Trabalho de Conclusão de Curso, na modalidade monografia, apresentado ao curso de Bacharelado em Administração Pública, da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira, campus Ceará-CE, como requisito parcial para obtenção de grau de bacharel em Administração Pública.

Data de aprovação: 19/11/2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Luís Miguel Dias Caetano (Orientador)

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira

Profa. Dra. Rosalina Semedo de Andrade Tavares

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira

Profa. Dra. Andrea Yumi Sugishita Kanikadan

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira

Dedico este trabalho à minha família, fonte inesgotável de amor e força, e aos meus irmãos e irmãs, que sempre acreditaram em mim e inspiraram-me a seguir em frente.

Em especial, à minha mãe, cuja dedicação, coragem e carinho foram o alicerce de todas as minhas conquistas. Este trabalho é também seu, mãe, pois cada passo dado até aqui carrega o reflexo do seu amor e do seu exemplo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por tudo o que tem feito na minha vida até aos dias de hoje, pois, se alcancei este grande feito, foi graças a Ele. Sou grato por todas as Suas bênçãos e, por isso, rendo-Lhe toda a honra e toda a glória.

De igual modo, quero agradecer especialmente aos meus pais pelo esforço que dedicaram à minha educação, pelos ensinamentos, conselhos e valores que me transmitiram, bem como pelo sustento que me proporcionaram. Agradeço também a todos os meus familiares que me acompanharam ao longo destes anos, pelas motivações e pela confiança depositada em mim, acreditando que um dia eu alcançaria os meus objetivos. Por outro lado, agradeço a todas as pessoas que me apoiaram, tanto financeiramente, tornando possível a concretização deste sonho, como emocionalmente. A todas elas sou eternamente grato. Peço a Deus que continue a abençoar e a prosperar a vida de cada uma dessas pessoas.

Gostaria de expressar igualmente o meu agradecimento ao Governo Brasileiro, em particular à Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), pela oportunidade concedida de frequentar o ensino superior de qualidade numa instituição pública federal voltada para a integração dos países da CPLP e da Ásia. Estendo este agradecimento a todos os professores e técnicos da UNILAB, especialmente aos docentes e técnicos administrativos do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA), a quem sou profundamente grato pelos ensinamentos e experiências partilhadas, pelo acolhimento e pela forma sábia e dedicada com que ministram as aulas. São conhecimentos e experiências que levarei comigo por toda a vida.

Agradeço, ainda, a todo o pessoal da limpeza, pelo trabalho essencial de manter o ambiente universitário sempre organizado e agradável, e aos seguranças, pela vigilância e dedicação constantes.

De igual modo, manifesto a minha gratidão a toda a comunidade guineense pelo acolhimento, harmonia e companheirismo. Nessa mesma linha, agradeço à Associação dos Estudantes Guineenses na UNILAB-CE pela oportunidade de integrar a sua estrutura, desempenhar algumas funções e adquirir valiosas experiências e conhecimentos.

Agradeço também aos amigos e irmãos que, graças à UNILAB, tive o privilégio de conhecer e conviver durante todo o meu percurso acadêmico. Pessoas com quem partilhei ideias, espaços, alegrias e tristezas, sempre em um ambiente de motivação e fortalecimento mútuo.

Estendo, ainda, os meus agradecimentos à comunidade evangélica na diáspora e na UNILAB, especialmente à Igreja Bíblica Batista de Acarape (IBIBA), pelo acolhimento, orações, ensinamentos e pela oportunidade de cultuar ao Senhor com irmãos de diferentes nacionalidades. Que Deus continue a abençoar e a fortalecer cada membro da igreja e da comunidade evangélica, e que a graça do Senhor esteja sobre todos. Igualmente, expresso meus agradecimentos a todos os participantes das entrevistas pelas contribuições valiosas que possibilitaram a materialização deste trabalho.

Por fim, gostaria de agradecer, de forma muito especial, ao meu orientador, Professor Doutor Luís Miguel Dias Caetano, a quem tenho grande estima e admiração. Considero-o como um verdadeiro pai, um amigo e um exemplo de dedicação e humildade. O professor sempre se mostrou disponível para atender às minhas necessidades pessoais e acadêmicas, mesmo nos momentos mais atarefados ou fora de horário. Muito obrigado, professor! O senhor contribuiu de forma inestimável para o meu crescimento acadêmico e profissional. Que Deus o abençoe e proteja, assim como a toda a sua família.

Muito obrigado a todos!

RESUMO

A gestão de recursos humanos no setor público desempenha um papel fundamental na concretização dos objetivos institucionais e na oferta de serviços de qualidade à sociedade, especialmente em contextos de fragilidade institucional, como ocorre na Guiné-Bissau. Para tanto, é essencial que os recursos humanos sejam devidamente qualificados e que as estratégias de gestão sejam planejadas e executadas de forma eficiente, de modo a aprimorar o desempenho das instituições públicas. Nesse contexto, o presente estudo tem como tema a gestão de recursos humanos no Ministério da Educação Nacional da Guiné-Bissau (MEN), com foco específico na análise dos mecanismos de admissão e seus desafios. O objetivo geral da pesquisa é analisar o processo de gestão de recursos humanos no MEN, com ênfase nos mecanismos de admissão entre os anos de 2010 e 2023. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e caráter exploratório e descritivo. Foram utilizados como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica, a análise temática e documental, além da realização de entrevistas semiestruturadas com sete funcionários de diferentes setores do Ministério da Educação Nacional, que possibilitaram uma compreensão mais aprofundada da realidade estudada. Os resultados apontam que o MEN enfrenta desafios estruturais persistentes na gestão de pessoas, sobretudo nos processos de admissão, que comprometem a eficácia administrativa ao longo das últimas décadas.

Palavra Chave: Gestão de Recursos humanos; Processo de Admissão; Ministério da Educação Nacional; Guiné-Bissau.

ABSTRACT

Human resource management in the public sector plays a fundamental role in achieving institutional objectives and delivering quality services to society, especially in contexts of institutional fragility, as is the case in Guinea-Bissau. To this end, it is essential that human resources are properly qualified and that management strategies are efficiently planned and implemented in order to improve the performance of public institutions. In this context, the present study focuses on human resource management in the Ministry of National Education of Guinea-Bissau (MEN), with specific emphasis on the analysis of recruitment mechanisms and their challenges. The general objective of the research is to analyse the human resource management process in the MEN, with an emphasis on the admission mechanisms between 2010 and 2023. Methodologically, this is an applied research study, with a qualitative approach and exploratory and descriptive characteristics. The technical procedures used included bibliographic research, thematic and documentary analysis, as well as semi-structured interviews conducted with seven employees from different sectors of the Ministry of National Education, which allowed for a deeper understanding of the studied reality. The results indicate that the MEN faces persistent structural challenges in people management, especially in the admission processes, which have compromised administrative efficiency over the past decades.

Keywords: Human Resource Management; Admission Process; Ministry of National Education; Guinea-Bissau.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO……9
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA……..11
2. 1 **-** Origem, Evolução e Conceito de Gestão de Recursos Humanos**……11**
2. 1. 1 - Processo de recrutamento e seleção nas Instituições Públicas**……16**
2.1.1.1.1 - Processo de recrutamento e seleção no Ministério da Educação Nacional da Guiné-Bissau**……28**
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS……33
4. ANÁLISES E RESULTADOS OBTIDOS……36
4.1 - Avaliação dos procedimentos de recrutamento, seleção, alocação e promoção de servidores no Ministério da Educação Nacional**……...38**
4.2 **-** Entraves administrativos que afetam a gestão de recurso humanos no Ministério da Educação Nacional**……41**
4.3 - Análise das legislações e políticas públicas relacionadas à gestão de recursos humanos no Ministério da Educação Nacional**……43**
4.4 - Recomendações para o aperfeiçoamento do processo de admissão e gestão de pessoal no Ministério da Educação Nacional**……45**
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS……...47
REFERÊNCIAS……..49

1. INTRODUÇÃO

A gestão de recursos humanos no setor público exerce papel estratégico na efetividade dos serviços prestados à sociedade, sobretudo em contextos de fragilidade institucional, como o da Guiné-Bissau. Pensar estrategicamente essa gestão é essencial para aprimorar o desempenho institucional e promover o comprometimento dos servidores (Santos; Januário; Molide, 2022). Razão pela qual a discussão proposta neste estudo recai sobre à gestão de recursos humanos no Ministério da Educação Nacional da Guiné-Bissau (MEN), especialmente em análise dos mecanismos de admissão e seus desafios.

Criado pela Lei n.º 3/73, aprovada na primeira Assembleia Nacional Popular em Boé (1973), o Ministério da Educação Nacional (MEN) é uma das principais estruturas do Estado guineense e enfrenta, há décadas, desafios significativos na gestão de pessoas, sobretudo nos processos de admissão, que comprometem a eficiência e a transparência administrativa.

Assim, a pesquisa busca responder à seguinte questão: quais fatores dificultam o processo de admissão de funcionários no Ministério da Educação Nacional da Guiné-Bissau e de que forma esses entraves impactam a qualidade da gestão de recursos humanos?

A escolha deste tema resulta, de um lado, da inquietação de querer entender como o MEN lida com o processo de gestão de recursos humanos ao longo dos anos, sobretudo no processo de admissão dos servidores e seus desafios no período de 2010 a 2023. O recorte temporal apresentado (2010 – 2023), reside no fato de ser um período que abrange uma fase de instabilidade política intensa no país, com sucessivas mudanças de governo e denúncias recorrentes de alocação de servidores por critérios político-partidários. Entre 2010 e 2023, a Guiné-Bissau teve dois presidentes interinos que não concluíram o mandato, e dois presidentes eleitos que concluíram integralmente o período presidencial (Guiné-Bissau, 2025). No que se refere ao posto de primeiro-ministro, a lista é bastante extensa, contando com treze primeiros-ministros de 2012 a 2023, incluindo um primeiro-ministro interino, um de transição, dois escolhidos diretamente pela população e nove nomeados pelo presidente. Tanto os ministros oriundos de um processo eleitoral quanto os que não foram eleitos, não conseguiram concluir a legislatura devido a sucessivas mudanças de governo e dissolução do parlamento (Laboratório Acadêmico, 2025). Isso constitui grandes problemas e traz lacunas centralizadas no nepotismo, na ausência de concursos públicos regulares, na interferência política na seleção e promoção de servidores, além da escassez de estratégias institucionais para avaliação e valorização do desempenho funcional. Os problemas ora citados, preocupam alguns pesquisadores que debruçaram sobre o assunto, como se vê adiante: Seide et al (2024) argumentam que o concurso público na Guiné-Bissau, não segue o padrão definida na

legislação sobre o processo de admissão e seleção. Entretanto, verifica-se o nepotismo e entrada ilegal dos servidores no aparelho de Estado. Na mesma ordem de ideia, Mendonça (2020), afirma haver grandes problemas sobre à alocação dos servidores nas instituições públicas da Guiné-Bissau, porque são controladas pelos partidos políticos, que tem influenciado recorrentemente à prática de integração dos funcionários sem passar por um concurso público. Em apoio a essa argumentação, a DW (2024), enfatiza que é uma situação que preocupa bastante a sociedade, pois a partidarização da administração pública é uma realidade que assola o país há muitos anos, e verifica-se o descumprimento total da lei do concurso público.

Apesar da existência de estudos sobre a gestão de recursos humanos na administração pública da Guiné-Bissau, poucos trabalhos se destinam exclusivamente ao Ministério da Educação Nacional, o que de certa forma demarca à compreensão da peculiaridade das instituições pública guineense. Este trabalho traz uma contribuição relevante para a literatura, por meio de diferentes conceitos e processos sobre a gestão dos recursos humanos na gestão pública, focalizando em situação pouco explorado, como caso do MEN. Diante disso, este trabalho preconiza uma visão integrada, fundamentada no quadro teórico representado na **Figura 1**, em virtude da contribuição que oferece para adaptação e melhoramento do modelo de gestão de recursos humanos no contexto local. Em vista disso, a pesquisa apresenta potencial para estimular novas investigações, abrindo caminho para estudos futuros que fortaleçam a produção científica sobre a gestão de recursos humanos nas instituições públicas. Posto isso, espera-se que este trabalho sirva de um instrumento útil para o Ministério da Educação Nacional da Guiné-Bissau, e para outras instituições do país interessadas no assunto.

O objetivo geral é analisar o processo de gestão de recursos humanos no MEN, com ênfase nos mecanismos de admissão entre 2010 e 2023. Os objetivos específicos são: (i) avaliar os procedimentos de recrutamento, seleção, alocação e promoção de servidores; (ii) identificar os entraves administrativos que afetam a gestão de pessoas; (iii) examinar as legislações e políticas públicas relacionadas ao tema; e (iv) propor recomendações para aperfeiçoar o processo de admissão conforme os princípios da Administração Pública.

O trabalho delineia uma abordagem sobre a origem, evolução e conceito de gestão de recursos humanos, apresentando as principais transformações históricas e teóricas que moldaram a área, desde a administração tradicional até as concepções contemporâneas voltadas à valorização das pessoas nas organizações. Em seguida, discute-se o processo de

recrutamento e seleção nas instituições públicas, destacando seus fundamentos legais, princípios de transparência e critérios de mérito que orientam o ingresso no serviço público.

Posteriormente, analisa-se o processo de recrutamento e seleção na administração pública guineense, enfatizando o quadro normativo, as práticas administrativas adotadas e os desafios estruturais enfrentados pelo Estado no cumprimento dos princípios da legalidade e da eficiência. Por fim, apresenta-se o processo de recrutamento e seleção no caso do Ministério da Educação Nacional, descrevendo a realidade institucional, os procedimentos adotados e as dificuldades observadas, a fim de compreender como esses fatores influenciam a gestão de recursos humanos no contexto guineense.

Metodologicamente, a pesquisa se classifica quanto à natureza como aplicada e quanto à abordagem como qualitativa, e versa-se em uma análise exploratória e descritiva. Em relação aos procedimentos técnicos, identifica-se como uma pesquisa bibliográfica fundamentada na análise temática e documental, concluída pela concretização de entrevistas semiestruturada.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2. 1 - Origem, Evolução e Conceito de Gestão de Recursos Humanos

A origem da Gestão de Recursos Humanos (GRH) está ligada à Revolução Industrial (1760 – 1840), momentos em que a precariedade dos trabalhos e da mão-de-obra tornaram-se visíveis. Na época, surgiram as iniciativas de assistência que buscavam sanar os problemas caóticos que os trabalhadores enfrentavam na altura, o que refletiu em modelo de administração do pessoal, associada aos trabalhos burocráticos e de controle disciplinar (Serrano, 2010). A autora destaca ainda que a partir da década de 1920 a percepção sobre o trabalhador mudou, através dos estudos desenvolvidos pelo Movimento das Relações Humanas, principalmente com Elton Mayo e experimento do Hawthorne (1920 – 1930). A partir desse momento, o trabalhador deixou de ser visto como um mero recurso comparado aos recursos materiais, mas sim, como um colaborador, direcionando o foco na valorização do capital humano no quesito psicológico e social, e na preocupação com a produtividade e motivação dos trabalhadores. No entanto, diversamente, a partir das décadas de 1930 a 1960, surgiu a Administração do Pessoal, com a essência na burocracia e legalidade, controle, registos e folha de pagamento. Visto que, foram décadas assinaladas por baixa valorização do trabalhador na estrutura organizacional, o que se traduz na pouca produtividade dos trabalhadores. Em consequência disso, surgiu a Gestão do Pessoal (1960 – 1980), em que objetivo principal era o reconhecimento dos aspectos humanistas e criação de departamento

de pessoal, que culminou com a elaboração e implementação das políticas benéficas, treinamento dos trabalhadores e avaliação de desempenho. Diferentemente da década anterior, aqui se verificou uma mudança significativa no processo de recrutamento, seleção, retenção e capacitação dos trabalhadores. À vista disso, e do que precede a literatura, a década de 1980 marcou o surgimento do termo Gestão de Recursos Humanos e, consequentemente, a sua utilização, com ênfase na estratégia. A partir deste ponto, inicia-se um novo ciclo na gestão de recursos humanos, uma vez que os colaboradores passam a ser percepcionados como um componente essencial do planejamento organizacional, com foco no desenvolvimento de competências, na gestão do conhecimento e no fortalecimento do capital humano, contribuindo para a competitividade (Carvalheiro, 2011). O ciclo em destaque, enaltece o papel excepcional dos funcionários numa organização, baseada na visão integrada e na melhoria de desempenho. O que se consolida num clima organizacional favorável e no cumprimento dos objetivos traçados com eficiência. Continuando esse percurso teórico, Jabbour, et al. (2012), enaltecem que com o passar dos anos, surgiu a chamada Moderna Gestão de Recursos Humanos (MGRH), que teve à sua origem como o objeto de estudo e ensino no final da década de 1970 e começo da década de 1980, nos Estados Unidos da América (USA). Embora a gestão dos recursos humanos (GRH) ter sempre existido, só a partir do surgimento das ciências comportamentais é que se reconheceu o seu valor, sobretudo pelo reflexo de suas práticas no desempenho das organizações. Face do exposto, percebe-se que os recursos humanos (RH) são forças motrizes para o desenvolvimento de qualquer organização. Visto que, é através destes que as metas são atingidas com eficiência e eficácia. Isto é, quando são capacitados e preparados para desempenharem as funções as quais são atribuídos.

A partir da década de 1990, surgiu uma nova forma de gestão apelidada de Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), cujo foco é a caracterização e a articulação entre os objetivos organizacionais com o potencial dos trabalhadores. Na altura, a prática pela liderança participativa, gestão por qualidade e competência e desenvolvimento organizacional, passaram a ser relevantes e centrais. O trabalhador deixou de ser visto como executor de tarefas, mas sim, como um agente de transformação (Erthal, 2015). Mediante essa abordagem e demais outras de diferentes autores apresentado neste tópico, compreende-se que houve melhoria expressiva no processo de gestão dos recursos humanos nas organizações. Diante disso, acredita-se que à tendência é de melhorar cada vez mais, tendo em conta ao progresso que se verificou ao longo dos anos.

É interessante observar que a transformação digital tem ganhado destaque nos últimos tempos, o que nos remete a procurar compreender da melhor forma esse novo padrão e a sua relação com a gestão dos recursos humanos. Diante dessa situação, Serrano (2010), acentua que hoje em dia, com o advento de Recursos Humanos 4.0 e com a transformação digital, a Gestão de Recursos Humanos enfrenta um novo paradigma. No entanto, a Gestão Contemporânea passou a ser moldada pela tendência associada a inovação tecnológica, processos automatizados, a ascensão do bem-estar organizacional, estimação pela diversidade, focalização na experiência dos trabalhadores. A Gestão de Recursos Humanos deixou de ser simplesmente funcional, para tornar-se-á estratégica, tecnológica e concentrada no ser humano.

Considerando o exposto até o momento, a próxima etapa versa em abordar o conceito de recursos humanos e de gestão de recursos humanos, conforme discutido por diversos estudiosos sob diferentes perspectivas.

Em termos conceituais, observa-se que os recursos humanos se definem pelas pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, independentemente do seu nível hierárquico ou sua tarefa. Estão distribuídos no nível institucional da organização (direção), no nível intermédio (gerência e acessória) e no nível operacional (técnicos, funcionários e operários, além dos supervisores da primeira linha). Constituem o único recurso vivo e dinâmico da organização, aliás, o recurso que decide manipular os demais, que são inertes e estáticos por si. Além disso, constituem um tipo de recurso dotado de uma vocação dirigida para o crescimento e desenvolvimento (Chiavenato, 2010). Essa teoria fornece um arcabouço para compreender a importância dos recursos humanos em uma estrutura organizacional, porque o funcionamento de uma instituição ou organização depende profundamente dos recursos humanos.

Uma linha de pensamento semelhante é a defendida por Pereira (2015). A autora afirma que o capital humano é o bem mais valioso de qualquer organização ou instituição, seja ela pública ou privada, pois estas são feitas de pessoas e, sem elas, os planos e as metas traçados não serão viáveis. O que mostra que o sucesso de uma instituição passa necessariamente na forma como os recursos humanos são alocados e geridos dentro da mesma, por ser o que as diferenciam das outras instituições. As duas teorias apresentadas pelos autores mencionados, oferecem uma abordagem sólida sobre o conceito de recursos humanos em uma perspectiva abrangente. Esse embasamento teórico, prova a necessidade de se aprofundar a percepção noutra vertente, sobretudo no conceito de gestão dos recursos humanos. É pertinente destacar que, a gestão dos recursos humanos constitui um processo

complexo, que suscita considerável preocupação nas instituições estatais e nas organizações. Tal fato tem desfecho na mobilização de diferentes teorias orientada à sua compreensão.

Perante o exposto, Cardoso (2012), afirma que a gestão dos recursos humanos na instituição pública é um processo organizacional muito complexo que exige práticas que promovam a acomodação, integração e excelência de todos os coparticipantes, a fim de alcançar os resultados com eficiência, e contribuir para um clima organizacional favorável. Nessa mesma perspectiva, Carvalho (2012), argumenta que a visão dos recursos humanos ela deve ser entendida de forma simultânea, se possível perceber, as relações entre a causa e efeito perante um processo de transformação necessária.

Parte-se do pressuposto de que essas reflexões são necessárias para o melhoramento do funcionamento das instituições públicas e na modernização das mesmas. Consequentemente, González e Gidumal (2009), destacam haver consenso entre acadêmicos, profissionais do setor público e, principalmente, a sociedade de que as organizações públicas precisam adotar uma postura mais eficiente e eficaz, orientada para a satisfação dos cidadãos, a fim de cumprir seu papel social e sua missão institucional. Para tanto, torna-se imprescindível contar com servidores capacitados e motivados, comprometidos com a melhoria contínua e com a excelência na prestação dos serviços, de modo a atingir os objetivos organizacionais e contribuir efetivamente para a missão da administração pública. Tais resultados só serão possíveis com a modernização da administração pública, desenvolvendo uma gestão de recursos humanos adaptável e receptiva à inovação, apta a se ajustar aos novos paradigmas, valorizar o elemento humano, destacar os resultados e incorporar as contribuições do departamento de recursos humanos na estratégia da organização. Isso destaca a importância de uma gestão eficaz dos recursos humanos na estrutura organizacional, confirmando como esses recursos são fundamentais para o desenvolvimento das organizações ou instituições.

Destaca-se que a administração de recursos humanos é um procedimento que demanda um esforço considerável e uma colaboração estreita entre os gestores do setor e os colaboradores. No entanto, para que as metas da entidade, seja pública ou privada, sejam atingidas, é crucial a presença de um ambiente organizacional propício e de uma cultura de colaboração. É um requisito crucial para o bom funcionamento das entidades públicas.

Diante dessas considerações, torna-se pertinente aprofundar a discussão, de modo a conferir maior embasamento teórico ao tema. Nesse sentido, Tanure (2007) apresenta, sucintamente, as etapas, fases, objetivos e observações relevantes do processo de gestão de recursos humanos. O quadro a seguir ilustra de maneira clara tais processos.

Quadro 1 - As quatro fases ou etapas da Gestão de Recursos Humanos (GRH)

Etapas	Fases	Descrição	Objetivo Principal	Observações relevantes
1ª	Execução	Realizar as tarefas operacionais ligada ao RH	Cumprir rigorosamente as atividades de rotina no setor de RH.	Há possibilidade da falta de consistência interna e externa para o sucesso das etapas seguintes.
2ª	Construção	Ajustar os fundamentos da GRH para garantir a coerência interna na instituição.	Garantir que as estratégias da organização sejam consideradas correta.	Com o tempo, o profissional da área de RH pode se transformar em mero zelador.
3ª	Realinhamento	Tornar compatível a GRH com as mudanças do ambiente externo	Adequar e mudar as abordagens baseada nas estratégias novas que atendam aos objetivos da instituição.	Inclui a parceria entre os profissionais de setor de RH para com os gestores de setor de produção.
4ª	Direção	Interligar os fatores estratégicos com os RH	Fortalecer a instituição e capacitar os recursos humanos, a adaptarem-se aos eventuais mudanças.	O RH deve administrar construtivamente as tensões entre as forças opostas da instituição.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Tanure (2007)

Estas etapas ou fases, ilustram de maneira sucinta sobre o processo de gestão de recursos humanos com eficiência e eficácia. Visto que, é indispensável pensar numa boa gestão de RH sem pelo menos seguir ou orientar-se com algumas destas etapas.

Perante tudo isto, percebe-se que, apesar de o processo de gestão de recursos humanos parecer complexo, é muito importante implementar boas ferramentas que facilitem o alcance de resultados com êxito numa determinada organização ou instituição.

Considerando as ponderações e decorrências proporcionados na seção precedente, e perante os estudos empreendidos até o momento, a seção adjacente será direcionada à análise do processo de recrutamento e seleção, com exclusiva atenção ao contexto das instituições públicas.

2. 1. 1 - Processo de recrutamento e seleção nas Instituições Públicas

O foco principal desta seção é compreender como funciona o processo de recrutamento e seleção nas instituições públicas. Assim, a seguir serão apresentadas noções fundamentais sobre o tema, iniciando pela origem e pelos conceitos de recrutamento e seleção, e avançando para diferentes abordagens e perspectivas teóricas relacionadas ao assunto

Em termos práticos, pode-se argumentar que o recrutamento e seleção teve a sua origem da classe castrense, no qual o indivíduo era recrutado e convocado obrigatoriamente a se apresentar quando esse atingir uma determinada idade. Porém, nas instituições públicas, o convite é lançado para depois os interessados participarem de um processo seletivo, em que se localiza e atrai candidatos a integrarem a instituição (Migliolli, 2018). A autora destaca ainda que quanto melhor for o processo de seleção e recrutamento, mais possibilidade de agregar recursos humanos com melhor qualidade e mais facilidade no processo de seleção. Em relação a essa abordagem, vê-se uma diferença significativa nos processos de recrutamento e seleção entre a classe castrense e as instituições públicas. Historicamente, a classe castrense adotava uma modelo pautada pela obrigatoriedade, no qual as pessoas eram obrigadas a integrar suas fileiras. Em contraste, as instituições públicas fundamentam seus procedimentos em processos seletivos, priorizando critérios de méritos e transparência. À vista disso, torna-se pertinente apresentar as visões de diferentes estudiosos acerca do conceito de recrutamento e seleção, sobretudo no contexto das instituições públicas.

Em relação ao conceito, observa-se que o recrutamento e a seleção desempenham um papel crucial para as entidades públicas, ao possibilitarem a captação de profissionais qualificados, comprometidos com a missão da instituição, com a legislação e os princípios da Administração Pública, assegurando a realização dos objetivos estabelecidos de maneira eficiente e eficaz (Santos; Januário; Molide, 2022).

Com isso em mente, entende-se ser um processo que normalmente requer uma compreensão profunda para permitir que os gestores do setor atuem de forma mais eficaz na implementação das ferramentas de recrutamento. Seguindo essa lógica, Oliveira & Medeiros (2011), entendem que o recrutamento constitui o primeiro passo para efetivação da seleção, sendo o meio utilizado para atrair candidatos que atendam às exigências estabelecidas para o preenchimento das vagas em disputa. Os autores destacam, ainda, que o sucesso do processo seletivo está atrelado a um recrutamento eficiente. Porém, ressaltam que outros fatores também influenciam esse processo, entre elas as condições do mercado de trabalho, uma vez

que, quanto maior for a oferta de vagas, maior será a disputa entre os candidatos para ocupá-las.

Essa abordagem teórica, oferece importantes visões sobre o processo de recrutamento e seleção. Diante disso, subentende-se ser pertinente a necessidade de ter gestores devidamente qualificados para conduzir cada etapa do processo de recrutamento e seleção de maneira eficiente.

Prosseguindo nesse decurso teórico, Carvalho e Rua (2017), defendem que o recrutamento e seleção consistem em atrair os candidatos a concorrerem as vagas existentes na organização, para selecionar os que considerarem adequados para exercerem as funções no qual a organização necessita. Diante dos argumentos apresentados, compreende-se que os atores convergem em mesma linha pensamento, cada qual acrescentando perspectivas que se complementam mutuamente. Em apoio a essa argumentação, e seguindo a mesma direção, França-Limongi, Fischer e Casado (2002), compartilham essa mesma perspectiva e apresentam uma visão holística, particularmente no contexto das instituições públicas. Os autores destacam que o recrutamento nas instituições públicas consiste na busca por candidatos com perfil adequado às exigências do cargo, servindo como etapa preparatória essencial para o processo de seleção. Esse processo torna-se efetivo quando o recrutamento é conduzido de forma eficiente, atraindo profissionais com competências e potencial compatíveis às necessidades da administração pública. Por outro lado, a seleção tem a ver com avaliação e escolha dos candidatos que apresentam perfil almejado para o preenchimento da vaga em disputa pelos candidatos recrutados. De igual modo, Bitencourt (2010), evidencia que um bom funcionamento de qualquer que seja organização ou instituição pública, é sustentada através dos recursos humanos, isto é, por meio de recrutamento e seleção delas. Na sua abordagem, conceitua que o recrutamento reside na identificação dos candidatos que apesentam o perfil cobiçado pela organização, a fim de poder ocupar à posição em desfalque na sua estrutura organizacional. A seleção, por sua vez, é a escolha dentre os diferentes candidatos apontados no momento de recrutamento, aqueles que reúnem condições estabelecidas para o preenchimento das vagas.

Embora os autores mencionados apresentem ideias convergentes, outros estudiosos defendem perspectivas divergentes, principalmente quanto à forma como o processo de recrutamento e seleção é conduzido no setor público. Nessa perspectiva, Rodrigues & Carvalho (2019), criticam que o recrutamento e seleção no setor público, apresenta uma vulnerabilidade estrutural, pois evidência a ênfase demasiada em cargos em detrimento das competências, o que de certa forma demarca o aproveitamento da capacidade dos candidatos.

Essa prática inclina-se sob a restrição da inovação e eficiência, dado que a definição ampla dos cargos impossibilita o reconhecimento e aplicação de aptidões exclusivas que poderiam acrescentar excepcionalmente o mérito às atribuições executadas.

Dessa forma, a reflexão desses autores, fortalece a necessidade de reconsiderar os modelos de contratação e escolha, incluindo as abordagens embasadas em competências, e que facilitem no alinhamento com as características particulares.

A partir das contribuições de diferentes autores acerca do recrutamento e seleção nas instituições públicas, aponta-se a necessidade de apresentar outras concepções teóricas que aprofundem o desenvolvimento do assunto, sobretudo no que concerne aos tipos de recrutamento. Nesse enquadramento, destaca-se que existem dois tipos de recrutamento: interno e externo, conforme apontam diversos estudiosos. Migliolli (2018), apresenta uma abordagem sucinta sobre essas modalidades consideravelmente aplicadas nas organizações, incluindo as instituições públicas. A autora conceitua que o recrutamento interno incide sobre aqueles candidatos ou colaboradores ativamente no desempenho das suas funções na organização ou instituição, para os promover ou encarregá-los para outro setor com atividades diferentes e mais difíceis, ou que os acarretam grandes desafios. Quanto ao recrutamento externa, é efetuada para os candidatos que não fazem parte da organização ou instituição, ou seja, que não têm nenhum vínculo com a instituição.

Na mesma linha de ideia, França-Limongi, Fischer e Casado (2002), defendem que o recrutamento interno é atrair funcionários que estão na instituição a assumirem outra função. Enquanto o recrutamento externo, tem a ver com a procura dos candidatos não vinculados a instituição. Assimila-se que ambas as teorias compartilham a mesma visão sobre o recrutamento interno e externo, para isso, é fundamental tecer também outra teoria que apresente outro embasamento teórico. Para esse efeito, Santos, Januário e Molide (2022), além de apresentarem os conceitos de dois tipos de recrutamento (Interno e Externo), adicionaram um, o qual é o recrutamento misto. Conforme os autores mencionados, o recrutamento interno é efetuado na instituição com as pessoas que já desempenham as suas funções. Ao mesmo tempo, o recrutamento externo, incide em pessoas que não fazem parte da instituição para concorrer novos cargos. Por último, o recrutamento misto é uma alternativa que serve para conciliar o recrutamento interno e externo. Para melhor elucidar as teorias defendidas por diferentes estudiosos sobre o processo de recrutamento interno e externo, apresenta-se a seguir um quadro-resumo que oferece uma visão sintética e bem direcionada aos aspectos fundamentais sobre o assunto.

Quadro 2. As diferenças entre o recrutamento interno e externo

RECRUTAMENTO INTERNO	RECRUTAMENTO EXTERNO
Os cargos vagos são preenchidos por funcionários, que são selecionados e promovidos na organização.	Os cargos vagos são preenchidos por candidatos externos Selecionados e ingressam na organização.
Os candidatos são recrutados internamente nos quadros da própria organização.	Os candidatos são recrutados externamente no mercado de recursos humanos.
Os candidatos já são conhecidos pela organização, passaram por testes de seleção, passaram por programas de treinamento, sendo avaliados quanto ao seu desempenho.	Os candidatos são desconhecidos pela organização e precisam ser testados e avaliados pelo processo seletivo.
As oportunidades de emprego melhor são oferecidas aos próprios funcionários, que podem subir a postos melhores e desenvolver sua carreira profissional na organização.	As oportunidades de emprego são oferecidas ao mercado, cujos candidatos podem disputá-las.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Chiavenato (2010)

O quadro apresentado evidencia o processo de recrutamento, enaltecendo as diferenças existentes entre o recrutamento interno e externo. Essa abordagem permite compreender e avaliar, de maneira mais precisa, a alternativa mais adequada para a implementação do processo de recrutamento de forma clara e eficiente. Além disso, acentua-se outro elemento relevante no contexto de recrutamento e seleção: a entrevista. Trata-se de um instrumento de avaliação aplicado em etapa posterior ao recrutamento, caraterizado por uma conversa específica entre a equipe avaliadora e o candidato à vaga (França-Limongi; Fischer; Casado, 2013).

A partir do momento que foram apresentadas as diferenças entre o recrutamento interno e externo, julga-se pertinente apresentar as vantagens e desvantagens que cada um apresenta. Assim, torna-se mais claro o processo de avaliação e implementação dos procedimentos de cada um (Quadro 3).

Quadro 3 - Vantagens e desvantagens de recrutamento interno e externo

VANTAGENS	
Recrutamento interno	**Recrutamento externo**
Aproveita melhor o potencial humano da organização; Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos servidores; Incentiva a permanência do servidor na instituição; Garante a estabilidade organizacional; Providencia melhor seleção, porque os candidatos já são conhecidos; Racionaliza os recursos financeiros.	Introduz novos talentos na organização; enriquece os recursos humanos por trazer novas habilidades; aumenta recursos técnicos e capital intelectual na organização; renova a cultura organizacional; incentiva a interação sociocultural na organização; promove novas competências no trabalho.
DESVANTAGENS	
Recrutamento interno	**Recrutamento externo**
Bloqueia a entrada de novas experiências organizacionais; favorece a rotina burocrática vigente; mantém inalterados os recursos humanos da organização; conserva a cultura organizacional existente e é ideal para as organizações burocráticas e mecanicistas; favorece um sistema fechado e prescritivo.	Afeta negativamente a motivação dos servidores da organização, quando novos talentos são admitidos; envolve custos operacionais e requer a aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos competentes; exige esquema de socialização organizacional para os novos servidores; despende vários recursos financeiros. É oneroso, demorado e inseguro.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Santos; Januário; Molide (2022)

O quadro apresenta um arcabouço pertinente sobre as vantagens e desvantagens do recrutamento, facilitando a escolha do modelo que a organização pretende adotar. Ao mesmo tempo, contribui para a avaliação e análise dos impactos que cada um pode gerar, considerando a realidade específica de cada instituição e possibilitando sua adaptação à cultura organizacional vigente.

No caso do Brasil, o padrão adotado para o processo de recrutamento e seleção nas instituições públicas é o concurso público. Nesse modelo, a administração lança um edital de processo seletivo no qual são estabelecidos os requisitos necessários para a participação dos candidatos. Na fase de recrutamento, realiza-se a análise documental para verificar o cumprimento das exigências previstas. Em seguida, na etapa de seleção, os candidatos são submetidos a provas, cujos critérios e formatos variam conforme o modelo adotado pela instituição pública, podendo incluir, posteriormente, entrevistas. Além disso, a escolha final dos aprovados também considera as premissas definidas para a carreira, de modo a alinhar o perfil do candidato às demandas do cargo. Por essa razão, todo o processo seletivo deve estar sustentado em um planejamento estratégico de longo prazo (Coelho; Menon, 2018). Esse

modelo repercute diretamente na prática administrativa e na observância dos princípios que orientam a Administração Pública.

Importa destacar que a Administração Pública é regida por legislações, normas e procedimentos administrativos que devem ser rigorosamente observados, a fim de assegurar seu pleno funcionamento e garantir que as necessidades da sociedade sejam atendidas com eficiência e eficácia.

Posto isso, ressalta-se que os processos de recrutamento e seleção nas instituições públicas devem seguir o mesmo padrão normativo. Isto é, começar pelo processo de identificação das necessidades, baseada na análise estrutural da existência de vagas, e depois para elaboração e posterior publicação de edital para o concurso público, dando início às etapas de inscrição, homologação das candidaturas e efetivo recrutamento. Para a fase de seleção, o que se orienta é a aplicação do concurso público. Para essa etapa, podem ser aplicadas diferentes técnicas de avaliação, designadamente a análise de currículo, entrevista, provas de conhecimento, testes psicológicos e experiências adquiridas (Oliveira; Medeiros, 2011).

Importa realçar que o recrutamento e seleção tem um papel crucial nas instituições públicas, não só para garantir que as instituições públicas agreguem profissionais qualificados, mas também para garantir que haja satisfação dos cidadãos usuários dos serviços públicos.

Não obstante, o processo de recrutamento e seleção deve seguir procedimentos formais e fundamentadas em procedimentos objetivos, nomeadamente, meritocracia, competências, qualificações ou currículo, distanciando dos critérios particulares fundamentados em pessoalidade, afinidade, parcialidade e nepotismo (Pereira; Almeida, 2019).

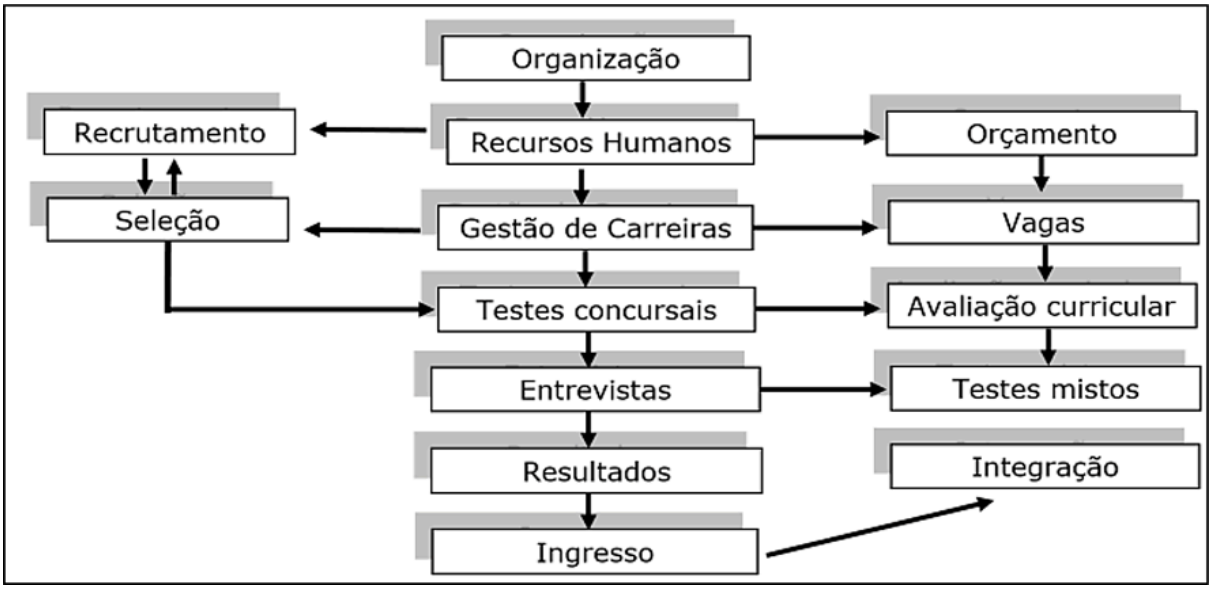
Feitas essas observações, destaca-se que o concurso público é nome sonante nas instituições públicas, principalmente quando se fala do processo de recrutamento e seleção. Por isso, é fundamental apresentar o seu conceito para melhor enquadramento.

Com base no exposto, Macêdo, Finger e Costa (2016), afirmam que o concurso público se caracteriza pela concorrência e, de certa forma, fomenta a competição entre os candidatos ao cargo em disputa. Dentre os candidatos, serão selecionados aqueles que demonstram maior aptidão intelectual, física e psicológica, para posteriormente serem escolhidos para ocupar o cargo ou função.

Esse processo evidencia a forma como o recrutamento e a seleção são estruturados nas instituições públicas, partindo de um modelo padrão que integra aspectos organizacionais,

define etapas interdependentes e orienta a tomada de decisão em cada fase do procedimento. (Figura 1).

Figura 1: Esquema de Recrutamento e Seleção



Fonte: Santos; Januário; Molide (2022, p. 536)

A figura elucida, organizadamente, o processo de recrutamento e seleção nas instituições públicas, realçando as etapas e elementos fundamentais que configuram todo o procedimento.

No primeiro momento, o processo se centraliza na organização, principalmente na definição das necessidades de pessoal e na estrutura administrativa. Doravante, o setor de Recursos Humanos atua como o cerne da estrutura, orientando o processo de recrutamento e seleção e associando-o às informações orçamentárias, o que, de certo modo, pode dificultar o preenchimento das vagas existentes.

Em sequência, surge o processo de gestão de carreiras, configurando-se como uma etapa intermediária que se unifica à designação dos cargos. Essa integração permite que todo o processo esteja alinhado à estrutura institucional e ao planejamento estratégico.

A figura também demonstra que o processo de recrutamento é auxiliado por testes mistos, avaliação curricular e provas de conhecimento, favorecendo uma seleção imparcial dos concorrentes, conforme padrões previamente estabelecidos.

Posteriormente, passa-se à fase de realização das entrevistas, em que ocorre a interação direta entre a comissão avaliadora e os candidatos. Essa etapa possibilita uma avaliação mais precisa das competências e experiências dos concorrentes, bem como sua adequação à descrição definida para o cargo.

Na fase final, ocorre a seleção dos candidatos que obtiveram os melhores resultados durante todo o processo avaliativo, culminando na admissão e no efetivo preenchimento da vaga. De igual modo, essa fase abrange a integração dos novos servidores, garantindo sua adaptação à cultura, estratégias e normas institucionais.

Por outro lado, a figura evidencia, por meio das setas interligadas entre recrutamento e seleção, que a fase de seleção pode suscitar adequações no recrutamento posterior. Assim, confirma-se que o modelo apresentado oferece uma visão integral do processo de recrutamento e seleção nas instituições públicas, uma vez que todas as fases estão interligadas e interdependentes.

Portanto, para a viabilização do processo de recrutamento e seleção, essas etapas devem ser seguidas rigorosamente, garantindo que o procedimento seja conduzido de maneira eficiente e transparente, com base nas necessidades da instituição pública. A eficiência e a efetividade desse processo dependem diretamente da observância dessas fases.

Por fim, considerando o embasamento teórico apresentado até o momento, a próxima seção abordará o processo de recrutamento e seleção na Administração Pública guineense. Nesse sentido, a análise passará de uma perspectiva macro para uma perspectiva micro, direcionando o foco exclusivamente para a compreensão desse processo no contexto da Guiné-Bissau.

2. 1. 1. 1 - Processo de Recrutamento e Seleção na Administração Pública guineense

A finalidade principal desta seção é analisar o processo de recrutamento e seleção na Administração Pública guineense. Para esse efeito, serão mobilizadas diferentes teorias e abordagens apresentadas por diversos autores, de modo a contemplar distintas perspectivas sobre o assunto.

Perante o exposto, Mendonça (2020), afirma que o processo de recrutamento e seleção na Administração Pública guineense, representa um elemento fundamental para uma gestão eficiente e eficaz dos recursos humanos na Administração Pública. Pelo que orienta o processo de adesão dos funcionários no aparelho de Estado, e assegura a harmonização das demandas entre a Administração Pública e os funcionários. No entanto, ressalta-se que na Guiné-Bissau existem legislações e normas que regulamentam o processo de recrutamento e seleção do pessoal para função pública, nomeadamente, o Decreto-lei n.º 4/2012 que legitima e orienta todo o processo de recrutamento e seleção na função pública, e normas complementares orientados pelo Ministério de Administração Pública, Trabalho, Emprego e segurança Social (MAPTESS), as quais são normas que definem, coordenam, executam e

avaliam as políticas de recursos humanos sobre a gestão e qualificação do pessoal na função pública.

De acordo com o Manual de Procedimentos de Gestão dos Recursos Humanos da Administração Pública (MPGRHAP-GW, 2020) o Ministério da Administração Pública, Trabalho, Emprego e Segurança Social (MAPTESS) é o órgão responsável por propor, coordenar e executar as políticas governamentais relacionadas à gestão e administração de recursos humanos na Administração Pública guineense. Suas atribuições abrangem ainda as áreas de inovação, reforma e modernização administrativa, emprego, formação profissional, trabalho e segurança social (Guiné-Bissau, 2020).

Em vista disso, reconhece-se que seria interessante apresentar brevemente as áreas de atuação e atribuições do Ministério de Administração Pública, Trabalho, Emprego e Segurança Social (MAPTESS) para o melhor enquadramento. Para esse propósito, o quadro 4 apresenta as atribuições do MAPTESS na Administração Pública guineense.

Quadro 4 - As atribuições do MAPTESS na administração pública

ÁREA	ATRIBUIÇÕES
Administração Pública	Definir, coordenar, executar e avaliar as políticas de recursos humanos relativas à gestão e qualificação, nomeadamente no que se refere aos regimes de emprego público e ao desenvolvimento e qualificação profissional.
Reforma Administrativa	Conceber, executar, acompanhar e avaliar política de Reforma Administrativa, nomeadamente nos domínios da organização e funcionamento do sistema administrativo do Estado; Estabelecer, coordenar, supervisionar, analisar e supervisionar as políticas da Administração Pública nos campos de inovação, organização e funcionamento dos seus serviços, simplificação de estruturas e processos, com o objetivo de melhorar a eficácia e eficiência dos serviços, aprimorar a atividade administrativa e fomentar a qualidade dos serviços públicos.
Trabalho, emprego e segurança social	Conceber e formular as medidas de políticas nas áreas do trabalho, da ação social, do emprego e da formação profissional, das relações e condições de trabalho e da segurança social, bem como os programas e ações para a sua execução; Exercer as funções normativas nas áreas referidas na alínea anterior; Assegurar a execução dos programas e ações decorrentes das políticas e dos regimes estabelecidos.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base no Manual de Procedimentos de Gestão dos Recursos Humanos da Administração Pública da Guiné-Bissau (2020).

O quadro relata as áreas nas quais as atribuições do MAPTESS incidem, e é mais uma ferramenta que auxilia na interpretação das atribuições e, reforça ainda, o processo de

execução das políticas públicas ligadas à gestão dos recursos humanos. As legislações e normas complementares anteriormente mencionadas, são as que norteiam o funcionamento das instituições públicas da Guiné-Bissau, sobretudo no processo de gestão dos recursos humanos, e visam a promoção da equidade, imparcialidade e meritocracia. Isso mostra que é uma administração que dispõe das leis e normas para aplicação do processo de recrutamento, seleção e adesão do pessoal à máquina pública.

Com esse propósito, o Decreto-Lei n.º 4/2012, que estabelece o processo de recrutamento e seleção de pessoal para a administração pública da Guiné-Bissau, estabelece em seu Artigo 4º que o recrutamento é um conjunto de procedimentos destinados a suprir as demandas de pessoal das instituições e serviços públicos, além das expectativas profissionais de seus empregados e agentes, estabelecendo os procedimentos necessários para a admissão no mesmo órgão ou em outro diferente. Por outro lado, a seleção de pessoal envolve a implementação de uma série de procedimentos que, quando integrados ao processo de recrutamento e aliados ao emprego de métodos e técnicas adequadas, permitem a avaliação e classificação do candidato com base em suas habilidades e competências essenciais para a execução das tarefas e responsabilidades de uma função específica.

O mesmo Decreto-lei enfatiza em seu artigo 11º que a organização e a execução dos concursos para admissão na carreira pública são responsabilidades exclusivas do Ministro responsável pela área de Administração Pública, através do serviço responsável pela organização e execução dos processos seletivos.

Esta lei não apenas estabelece as regras para o processo de recrutamento e seleção na Administração pública da Guiné, mas também para o concurso público. O concurso público, uma das maneiras de entrar na Administração Pública da Guiné-Bissau, deve seguir os princípios básicos que o orientam, tais como a igualdade de oportunidades e a liberdade de participação de todos os candidatos (Decreto-lei n.º 4/2012). O mesmo Decreto-lei, em seu artigo 19º, estabelece que, no processo de recrutamento e seleção, podem ser utilizadas avaliações de conhecimentos e currículo, realizadas de maneira isolada ou combinada, com caráter eliminatório. Ademais, a lei estabelece a opção de uso da entrevista profissional, com um propósito adicional ao procedimento.

Após essas considerações, é importante enfatizar que o concurso público pode ser categorizado de duas formas: a origem dos candidatos e o tipo de vagas disponíveis. De acordo com Seidi et al. (2024), em relação à origem, o concurso pode ser segmentado em: interno, quando destinado exclusivamente a servidores públicos, e externo, quando aberto ao

público, e quanto à natureza, são vagas destinadas ao nível técnico, médio e superior ou podem ser cargos efetivos e temporários.

Seguindo a mesma lógica, mas considerando o contexto da Guiné-Bissau, Nora & Carvalho (2007), destacam que existem dois formatos de concurso público aplicáveis à função pública guineense: concurso público aberto e concurso público restrito. O primeiro caracteriza-se pela ampla concorrência, em que qualquer candidato interessado pode concorrer às vagas ofertadas. Já o concurso público restrito, restringe-se à participação de candidatos previamente habilitados e selecionados para avaliação pela autoridade contratante. As autoras enfatizam que as autoridades contratantes devem publicar em língua portuguesa os anúncios dos concursos público e anúncios de pré-seleção no Boletim Oficial da Guiné-Bissau ou em outras entidades legalmente autorizadas para receber os anúncios.

Com base nas considerações feitas anteriormente e ainda no cenário da Guiné-Bissau, em relação à competência para a abertura do concurso, Decreto-lei n.º 4/2012, em seu Artigo 9°, determina que as entidades públicas encarregadas devem comunicar suas necessidades ao membro do governo com responsabilidades no campo da função pública. A realização do concurso está atrelada à proposta do integrante do governo interessado e só pode ser concedida após uma solicitação fundamentada de conveniência orçamentária, enviada pelo Ministério da Função Pública ao Ministério das Finanças. Após apresentar diversos fundamentos que convergem para uma única perspectiva, surgem teorias que divergem dessa visão, ressaltando os obstáculos que a administração pública guineense tem enfrentado ao longo dos anos no que diz respeito ao processo de recrutamento e seleção.

De acordo com isso, Seidi et al. (2024) destacam que, embora existam leis que orientam o processo de recrutamento e seleção de funcionários públicos, na realidade, é comum a violação dessas normas. Essa situação é resultado da forte partidarização do setor público guineense, que prejudica a imparcialidade na gestão e limita o acesso a cargos e empregos públicos através de processos legais e de mérito.

Esta situação pode impactar negativamente a efetividade e a transparência dos órgãos públicos, bem como a confiança da sociedade civil na administração governamental.

A mesma circunstância, ressaltada por Seide et al. (2024), também é destacada por Danso (2020), que declara que a Guiné-Bissau tem passado por uma situação caótica na integração de funcionários nas entidades públicas, especialmente nos últimos cinco anos [2015-2020]. Ressalta-se também que a politização da gestão pública se tornou uma tendência, pois cada regime que se estabelece molda as pessoas de acordo com suas necessidades partidárias, sem se importar com as legislações que orientam o processo de

admissão dos funcionários na administração pública, quanto menos com a questão da meritocracia, legalidade e prestação de um serviço de qualidade. Nessa mesma sequência, a DW (2020), reforça que a forma como as pessoas ingressam na Função Pública guineense é muito desafiador. Essa forma de empregar as pessoas baseando nas questões político-partidárias, muita das vezes, não ajuda no desenvolvimento do país. Porque às vezes são nomeadas pessoas que não estão em condições de assumir o cargo, e, por conseguinte, são fulanos (as) que nunca foram administradores (as) ou gestores (as). Quer dizer que, os governantes baseiam tanto nessa questão de dar empregos às pessoas que lhes haviam apoiado no momento das eleições, que na maioria das vezes são pessoas, que não têm noção sobre o cargo que ocupam, e que apresentam enormes limitações acadêmico.

Tudo isso, reflete negativamente na prestação dos serviços públicos e incentiva a fuga dos quadros para o exterior para procurar melhores condições de vida. Razão pela qual, é imprescindível que o processo de recrutamento e seleção na administração pública guineense seja implementada rigorosamente, baseando nas leis e normas que orientam todo o processo. Por outro prisma, compreende-se que a instabilidade política cíclica, tem dificultado bastante na implementação das reformas necessárias e das leis e normas sobre adesão dos funcionários públicos e na descontinuidade da política de gestão. No entanto, para que isso aconteça, todas as instituições públicas precisam ter os RH bem qualificados e preparados para, assim, poder-se-á afirmar no concerto das nações e contribuir para o seu crescimento econômico, social e sustentável.

Em síntese, o processo de recrutamento e seleção na Administração Pública guineense revela avanços normativos importantes, expressos em legislações e instrumentos reguladores que asseguram princípios de legalidade, transparência e meritocracia. Contudo, a distância entre o quadro legal e a prática administrativa ainda constitui um dos principais desafios da gestão pública no país, marcada por instabilidade política e interferências partidárias que comprometem a eficiência institucional e a confiança social. Diante desse cenário, torna-se essencial analisar de que forma tais fragilidades se manifestam em contextos específicos, como o do Ministério da Educação Nacional, cuja estrutura e relevância exigem uma gestão de pessoal qualificada e orientada por critérios técnicos e éticos. A próxima seção, portanto, dedica-se a examinar o processo de recrutamento e seleção nesse ministério, buscando compreender suas particularidades e implicações para a administração pública guineense.

2. 1. 1. 1. 1 - Processo de recrutamento e seleção no Ministério da Educação Nacional da Guiné-Bissau

O propósito fundamental desta sessão consiste em analisar o processo de recrutamento e seleção no Ministério de Educação Nacional. Para tanto, serão mobilizadas, na sequência, algumas noções teóricas e conceituais relacionadas ao objeto em estudo, a fim de possibilitar uma compreensão mais aprofundada da temática. Diante do que foi apresentado, Coelho & Menon (2018) conceituam que o processo de recrutamento e seleção é uma das etapas cruciais na administração de recursos humanos, especialmente em instituições públicas. É o departamento encarregado de atrair, avaliar e escolher os profissionais aptos para exercerem funções estratégicas na Administração Pública. Esta perspectiva evidencia a importância do recrutamento e seleção como um componente crucial na administração de recursos humanos no setor público. Este é um procedimento que ultrapassa uma simples formalidade administrativa, assumindo-se como uma tática voltada para a atração, seleção e avaliação de profissionais de excelência, prontos para contribuir de maneira efetiva para o desempenho da instituição.

Nesse panorama, Migliolli (2018), argumenta que o recrutamento e seleção nas instituições públicas são processos que estão interligadas. Visto que, são processos pelo qual as organizações ou instituições públicas atraem candidatos para agregar a sua equipe. Ou seja, são processos comunicativos nos quais as instituições divulgam as oportunidades de emprego para atraírem os candidatos a um processo seletivo. Outrossim, quanto mais eficiente e eficaz for o processo de recrutamento e seleção, mais eficaz será o processo de contratação. As duas abordagens estão interligas por compartilharem a mesma perspectiva, uma vez que são perspectivas fundamentais no contexto da Administração Pública, posto que a capacidade do capital humano reflete na eficiência e na capacidade de resposta do Estado às demandas públicas.

Adicionalmente, Carvalho (2012), realça a grande importância do recrutamento e seleção, afirmando ser visto como um processo muito importante para o crescimento de uma determinada organização, no qual atrai o maior número possível de candidatos para preencher as vagas. Isso nos mostra como é relevante ter recursos humanos capacitados e com experiência de poder desempenhar a função. Feitas essas considerações, entende-se ser necessário empreender um enquadramento teórico com relação ao setor responsável para o processo de recrutamento e seleção, com o propósito de destacar a sua relevância na instituição pública. Perante o exposto, Rochstrock & Marquez (2025), afirmam que o setor de Recursos Humanos (RH), desempenha várias funções consideradas indispensáveis para o bom

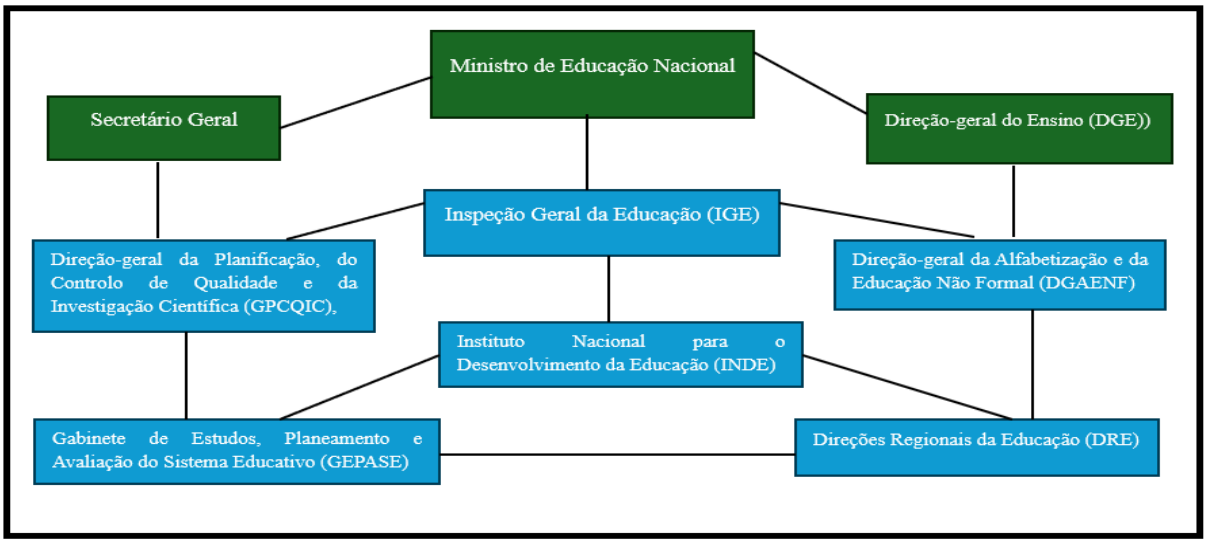
funcionamento de uma organização ou instituição, seja pública ou privada. As funções a que se refere incluem a seleção, contratação, treinamento do pessoal, promover a motivação e engajamento, manutenção, retenção, atração e monitoramento dos trabalhos a serem desenvolvidos pelos colaboradores. Ainda salientam que além dessas funções mencionadas, o sector de recursos humanos atua como elo estratégico entre a organização para com os colaboradores, garantindo que os interesses das partes estejam convergidos e integrados por muito tempo. Isso facilita o sector de RH no acompanhamento dos colaboradores desde a sua seleção até no momento da sua eventual saída da organização ou instituição.

Nesse sentido, é imprescindível que o sector de recursos humanos disponha das condições apropriadas e de um clima organizacional favorável para o desempenho de suas atribuições, visto que é um sector fundamental na estrutura organizacional.

No caso do Ministério de Educação Nacional da Guiné-Bissau, esse processo assume um papel extremamente importante, visto que a qualidade dos funcionários impacta imediatamente na implementação dos planos traçados e consequentemente na obtenção dos resultados. Acentua-se que o MEN é um ministério de extrema importância na Guiné-Bissau, porque é quem tutela e coordenação todo o processo ligado à educação nacional.

Para as atividades serem desenvolvidas de forma colaborativa e responsável, criou-se uma estrutura ou organograma institucional para facilitar na implementação das políticas públicas educacionais ao nível nacional, e para o bom funcionamento da própria instituição. O organograma em questão, apresenta de forma clara e objetiva às respectivas atribuições e competências separadamente, como se vê na figura a seguir:

Figura 2 - Organograma do Ministério da Educação Nacional



Fonte: Elaborado pelo autor, com base no Plano Sectorial da Educação (2017)

A figura apresentada representa a estrutura organizacional do Ministério da Educação Nacional (MEN) sucintamente, destacando as atribuições e responsabilidades que norteiam o funcionamento da mesma, e demonstra a forma como as atividades são realizadas baseando nos princípios de separação de poder. Além disso, destaca-se a articulação entre diferentes órgãos e unidades operacionais. Em termos hierárquicos, o Ministro da Educação Nacional é a autoridade máxima do Ministério, responsável pela tutela e coordenação geral das atividades do setor. Subordinado a este, o Secretário-Geral exerce funções voltadas para a gestão administrativa e financeira.

A Direção-Geral do Ensino, por sua vez, é encarregada de definir as políticas públicas relacionadas aos componentes pedagógico e didático do ensino pré-escolar, básico, secundário e técnico, além de apoiar a implementação dessas diretrizes.

Complementarmente, à Inspeção Geral da Educação cabe a responsabilidade de realizar a supervisão e o controle pedagógico. Já o Instituto Nacional para o Desenvolvimento da Educação é incumbido da formulação de políticas públicas educacionais e do desenvolvimento curricular, abrangendo a elaboração de programas, materiais didáticos, guias pedagógicos, manuais escolares e ações de formação contínua para professores.

A Direção-Geral da Planificação, do Controlo de Qualidade e da Investigação Científica tem como atribuição o planejamento e a avaliação da qualidade do sistema educativo. Paralelamente, a Direção-Geral da Alfabetização e da Educação não Formal dedica-se à elaboração e ao acompanhamento de programas de alfabetização e de educação não formal. No mesmo nível, o Gabinete de Estudos, Planejamento e Avaliação do Sistema Educativo é responsável pela análise, monitoramento e avaliação das ações de planejamento educacional.

Por fim, as Direções Regionais da Educação têm como atribuição o acompanhamento das questões relacionadas à gestão escolar e ao enquadramento pedagógico, contando com o apoio técnico dos inspetores do setor.

Após a realização dos enquadramentos conceituais acerca do recrutamento e seleção, assim como a apresentação do organograma do Ministério de Educação Nacional, torna-se pertinente direcionar a análise ao processo de recrutamento e seleção no MEN. Para tanto, serão mobilizadas diversas teorias que possibilitem fundamentar e aprofundar a compreensão desse processo.

De acordo com o portal e-Global (2022), no contexto da Administração Pública guineense, observa-se a ausência de concursos públicos regulares e transparentes, realidade que também se manifesta no âmbito do Ministério da Educação Nacional (MEN). Trata-se de

um ministério que tem enfrentado sérios desafios, especialmente no que se refere ao processo de recrutamento e seleção de servidores.

Ainda conforme e-Global (2022), a origem desses desafios está diretamente relacionada ao incumprimento das leis e normas que regulamentam o processo de admissão de funcionários na função pública, agravado pelas constantes interferências de partidos políticos. Essa prática tem gerado intenso descontentamento na sociedade guineense e, em especial, entre os sindicatos de trabalhadores, que denunciam a entrada irregular de servidores na Administração Pública por meio do Ministério da Educação Nacional.

A mesma fonte destaca que muitos desses indivíduos, ligados a partidos políticos, não possuem formação superior e, em alguns casos, sequer concluíram o ensino secundário, comprometendo ainda mais a eficiência e a credibilidade institucional.

Essas situações enquadram-se como entraves significativos ao funcionamento do Ministério de Educação Nacional, repercutindo-se negativamente no desempenho institucional. Além disso, contribuem para a desmotivação dos funcionários, e causam desperdício de quadros, afetando a eficiência administrativa. Paralelamente, a DW (2020), em notícia divulgada no seu portal, relata a interferência dos partidos políticos na alocação dos funcionários na Administração Pública guineense, fato que tem gerado preocupação dos sindicatos e membros das organizações da sociedade civil, e tem motivado constantes reclamações dirigidas ao Governo. De acordo com essas entidades, verifica-se a entrada excessiva dos funcionários e a ocorrência de promoções ilegais das pessoas provenientes dos partidos políticos, muitas vezes desprovidos da formação acadêmica e da qualificação profissional necessárias para o exercício das funções lhe são atribuídas.

Ainda sobre a mesma situação, Dansó (2020), pontua haver integração parcialmente das pessoas na função pública guineense, pessoas esses oriundos dos partidos políticos. É um processo que acontece isoladamente sem seguir os preceitos legais. Um assunto que mereceu atenção dos funcionários públicos e gerou grande preocupação dos cidadãos, principalmente, na prestação dos serviços públicos que tem sido deficitário ao longo dos tempos.

De igual modo, M'bambé & Magrini (2022), afirmam que ao longo dos tempos, as instituições públicas Bissau-guineense, no seu todo, foram controladas pelos partidos políticos, por servirem como meio de gratificação e de fidelidade entre os partidos políticos para com os seus militantes. Quer dizer que utilizam as instituições públicas como se fosse propriedade privada para empregar as pessoas da sua conveniência política, sem considerar as nomas legais que regulamentam os processos de inserção dos funcionários na Administração Pública. Os autores destacam que essa situação persiste, em decorrência dos interesses e da

ambição desmedida dos partidos políticos, o que se traduz no desvio descontrolado de recursos públicos. Ademais, verifica-se a ausência de responsabilização dos indivíduos envolvidos, fator que contribui para perpetuação dessas práticas.

Outro fator que afetou negativamente o processo de recrutamento e seleção na Administração Pública da Guiné-Bissau, onde o MEN se encontra, foi a contínua instabilidade política ao longo de vários anos. Isso resultou na descontinuidade das políticas públicas de administração e na ausência de critérios claros e legais para a contratação e seleção de funcionários, fundamentado na meritocracia (Mendonça, 2020).

É crucial destacar que os obstáculos que as entidades governamentais da Guiné-Bissau enfrentam, particularmente na falta de eficiência, eficácia e efetividade na prestação de serviços, não decorrem da falta de pessoal qualificado, mas sim da falta de concursos públicos regulares, embasados nas leis que orientam a admissão de funcionários nos serviços públicos. Em contrapartida, a forte partidarização das entidades públicas criou grandes desafios para a aplicação legal dos procedimentos de recrutamento e seleção na Administração Pública. Embora haja leis e normas que regulam a admissão de funcionários no setor público, ainda se observa uma entrada descontrolada de pessoas nas entidades públicas (Seidi et al. 2024).

Ressalta-se que este problema impacta negativamente o funcionamento dessas instituições, um aspecto que o MEN está considerando. O desrespeito às normas e leis que regem a admissão de funcionários públicos, juntamente com a constante interferência dos partidos políticos no processo de recrutamento, torna a Gestão Pública da Guiné-Bissau ineficiente. Isso ocorre porque, quando isso ocorre, a entrada descontrolada de funcionários públicos sem a formação adequada para o desempenho das funções requeridas, alimenta a interrupção das políticas públicas de administração e estimula a disseminação de nepotismo, amiguismo e clientelismo nas instituições governamentais.

Com base nessa realidade, Mendonça (2020) admite que esse problema afeta a Administração Pública guineense desde as primeiras eleições multipartidárias após a abertura democrática. Desde então, até o presente, nenhum governo conseguiu concluir sua legislatura, seja devido à instabilidade política, provocada pelos partidos da oposição ou pelos órgãos de soberania. Isso resulta em um golpe de estado, seguidas dissoluções do parlamento e do governo. Além disso, cada sistema que se estabelece elimina de maneira seletiva os servidores públicos que não se alinham à sua política conveniente.

Perante o exposto, percebe-se ser imprescindível ficar sem fazer o recrutamento e seleção ou concurso público dos recursos qualificados, arcados de conhecimentos, que apresentem requisitos que o MEN almeja, assim como efetuar concursos públicos regulares

baseado nas leis e normas que norteiam a Administração Pública. Só assim, que os objetivos traçados podem ser alcançados com êxito, bem como as demandas públicas. Visto que, é indispensável pensar numa boa gestão de RH ou na prestação de serviço de qualidade sem, no entanto, seguir ou orientar-se com os parâmetros e ferramentas legais que orientam o processo de recrutamento e seleção dos funcionários.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa segue os padrões científicos de investigação, baseando-se em abordagens reconhecidas na literatura sobre métodos de pesquisa. De acordo com Pitta e Castro (2006), a pesquisa científica consiste em um processo sistemático de coleta e análise de informações que possibilita compreender um fenômeno em profundidade. Nessa mesma perspectiva, Sousa, Oliveira e Alves (2021), destacam que a pesquisa bibliográfica constitui o ponto de partida para a definição do problema e do método por reunir produções relevantes sobre o tema estudado e orienta a construção teórica do trabalho.

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, voltada à proposição de reflexões e recomendações que possam contribuir para a melhoria do processo de recrutamento e seleção na Administração Pública guineense. A abordagem é qualitativa, uma vez que busca compreender significados, percepções e práticas administrativas a partir de uma análise interpretativa do contexto social e institucional (Strauss, 2008; Silva et al., 2023). Essa abordagem permite explorar a complexidade das condutas organizacionais e identificar valores, crenças e atitudes que orientam as ações dos gestores públicos.

Em relação aos objetivos, a pesquisa apresenta caráter exploratório e descritivo. Segundo Lösch, Rambo e Ferreira (2023), a pesquisa exploratória tem como propósito familiarizar o pesquisador com o fenômeno estudado, especialmente em contextos pouco investigados. Outrossim, Gil (2002), explica que as pesquisas descritivas visam caracterizar determinado fenômeno, estabelecendo relações entre variáveis e evidenciando suas particularidades. Assim, a presente investigação busca, ao mesmo tempo, explorar o tema do recrutamento e seleção na Administração Pública guineense e descrever suas práticas, limitações e perspectivas.

Do ponto de vista técnico, foram adotadas três estratégias complementares de investigação: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas, de modo a articular dados teóricos e empíricos para uma análise abrangente do objeto estudado.

A pesquisa bibliográfica foi realizada a partir da análise de obras, artigos científicos, dissertações, relatórios e legislações pertinentes ao tema. Segundo Gil (2002), esse tipo de

investigação se baseia em materiais já publicados e tem como finalidade reunir e sistematizar conhecimentos acumulados sobre o objeto de estudo. Foram consultadas as seguintes bases de dados e repositórios eletrônicos: Google Acadêmico, SciELO Brasil, Portal de Periódicos da CAPES, Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP) e Biblioteca Digital de Literatura de Língua Portuguesa, por se tratarem de fontes de âmbito lusófono.

Os critérios de seleção das fontes bibliográficas consideraram: (i) a relevância do estudo para o tema, priorizando trabalhos que abordassem diretamente a gestão de recursos humanos e os mecanismos de recrutamento e seleção na Administração Pública; (ii) a qualidade metodológica, avaliada a partir da clareza na descrição dos procedimentos de pesquisa, da coerência entre os objetivos e os métodos empregados, bem como da consistência dos resultados apresentados; (iii) o número de citações, priorizando estudos com maior reconhecimento acadêmico, conforme indicado nas bases de dados e repertórios consultadas; e (iv) a clareza e objetividade na abordagem, entendidas como a capacidade do texto de apresentar os conceitos, resultados e discussões de forma compreensível, sem ambiguidade e com argumentação fundamentada.

A pesquisa documental concentrou-se na análise de fontes oficiais e normativas relacionadas à administração pública guineense. De acordo com Grazziotin, Klaus e Pereira (2022), a análise documental consiste no exame sistemático de registros escritos produzidos por órgãos públicos ou instituições, que servem como evidência para compreensão do fenômeno estudado. Foram analisados os seguintes documentos: (i) Boletim Oficial n.º 1 sobre a primeira Assembleia Nacional Popular em Boé (1973), que instituiu o Ministério da Educação Nacional; (ii) Manual de Procedimentos de Gestão dos Recursos Humanos e dos Regimes da Administração Pública (3ª edição, 2020); (iii) Plano Setorial da Educação (2017–2025); e (iv) Decreto-Lei n.º 4/2012, que estabelece o processo de recrutamento e seleção de pessoal para os quadros da Administração Pública.

Esses documentos foram selecionados por sua relevância para a análise do tema e pela confiabilidade das informações que apresentam sobre as práticas de gestão e as políticas de pessoal no setor público guineense.

Além das fontes bibliográficas e documentais, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com cinco servidores do Ministério da Educação Nacional (MEN), sendo dois ex-ministros e três responsáveis de departamentos de recursos humanos. A escolha dos participantes foi intencional, considerando sua experiência e relação direta com o processo de gestão de pessoal no ministério.

A escolha dos participantes foi intencional, considerando sua experiência, função, cargo, tempo de serviço e relação direta com o processo de gestão de pessoal no Ministério da Educação Nacional da Guiné-Bissau. À seleção ocorreu por meio da identificação de servidores que atuam em áreas estratégicas relacionadas à gestão de recursos humanos, como recrutamento, seleção, alocação e desenvolvimento de pessoal. Foram priorizados indivíduos com conhecimento prático sobre os procedimentos administrativos e normativos do setor, bem como com tempo mínimo de experiência na instituição, o que possibilitou obter informações consistentes e alinhadas aos objetivos da pesquisa.

As entrevistas foram conduzidas com base em um roteiro previamente elaborado (Apêndice I), contendo questões abertas e fechadas que permitiram aos entrevistados expressar suas opiniões livremente, garantindo profundidade e flexibilidade nas respostas (Strauss, 2008; Batista, Matos e Nascimento, 2017; Silva et al., 2023). Essa técnica possibilitou compreender as percepções dos gestores sobre os desafios e limitações do processo de recrutamento e seleção, bem como identificar boas práticas e pontos de melhoria.

Os dados obtidos foram analisados com base em uma abordagem temática e interpretativa, orientada pela técnica de categorização de significados proposta por Silva et al. (2023). Essa técnica possibilitou identificar e agrupar ideias convergentes, construindo eixos de análise que refletem os aspectos mais relevantes do fenômeno estudado. A partir da leitura e interpretação das respostas, emergiram quatro temas centrais: (i) os mecanismos de recrutamento e seleção de pessoal; (ii) os desafios estruturais e normativos da gestão de recursos humanos; (iii) a capacitação e o desenvolvimento profissional dos servidores; e (iv) as percepções sobre transparência e meritocracia nos processos de admissão. Esses eixos orientaram a discussão dos resultados e permitiram compreender, de forma mais ampla, as práticas e limitações do sistema de gestão de pessoal no Ministério da Educação Nacional da Guiné-Bissau.

Os resultados da pesquisa documental e das entrevistas foram organizados por categorias temáticas, permitindo estabelecer relações entre a teoria e a prática administrativa observada no contexto da Administração Pública guineense. É importante ressaltar que a pesquisa, incluindo a etapa de entrevistas, foi desenvolvida ao longo do primeiro e do segundo semestre de 2025.

Em síntese, a combinação entre pesquisa bibliográfica, documental e empírica possibilitou articular teoria e prática, oferecendo uma compreensão abrangente e crítica do processo de recrutamento e seleção na Administração Pública da Guiné-Bissau.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Nesta seção, apresentam-se os achados imprescindíveis da pesquisa e sua apreciação consoante o referencial teórico. As informações foram obtidas mediante as entrevistas efetuadas com diferentes servidores do Ministério da Educação Nacional da Guiné-Bissau, distribuídas entre as seguintes categorias: ministro (a), professor (a), diretor (a), inspetor (a), responsável ou técnico de recursos humanos, chefe de gabinete e auxiliar administrativo.

Salienta-se que as entrevistas foram analisadas com base na técnica de análise temática, por se tratar de um método que possibilita identificar padrões de sentido nas respostas dos participantes e agrupá-las em categorias significativas. Esta abordagem evidenciou ser adequada para compreender as percepções dos entrevistados sobre o processo de gestão de recursos humanos, nomeadamente no que se refere ao recrutamento e seleção de funcionários na Administração Pública guineense, com foco no Ministério da Educação Nacional (MEN).

A partir da leitura aprofundada das transcrições e da observação das recorrências de ideias, surgiram quatro temas centrais:

(i) Mecanismos de recrutamento e seleção de pessoal: abordando os procedimentos adotados, critérios utilizados e limitações observadas no processo;

(ii) Desafios estruturais e institucionais da gestão de recursos humanos: relacionados à carência de recursos, lacunas normativas e dificuldades de execução das políticas de pessoal;

(iii) Capacitação e valorização dos servidores: tratando das oportunidades de formação, desenvolvimento profissional e reconhecimento funcional; e

(iv) Transparência, meritocracia e equidade nos processos de admissão: destacando as percepções sobre justiça, imparcialidade e acesso igualitário aos cargos públicos.

Esses temas foram definidos com base na convergência entre os discursos dos entrevistados e os referenciais teóricos previamente discutidos, permitindo estruturar a análise dos resultados de forma coerente e interpretativa.

Contudo, as entrevistas realizadas com os servidores do Ministério da Educação Nacional (MEN) evidenciam divergências entre a normativa e a prática cotidiana, sobretudo no que diz respeito à transparência dos concursos, à igualdade de oportunidades e à influência de fatores políticos nos processos seletivos.

A fim de sistematizar essas observações, elaborou-se o Quadro 5, que apresenta uma síntese das convergências e divergências entre os dispositivos legais analisados e os discursos dos entrevistados, destacando os principais pontos de alinhamento e de contradição entre teoria e prática.

Quadro 5: Convergências e divergências entre a legislação e os discursos dos entrevistados

Temas analisados	**Dispositivos legais (Decreto-Lei n.º 4/2012, MAPTESS, MPGRHAP 2020)**	**Percepções dos entrevistados (prática observada)**	**Convergência /Divergência**
Critérios de ingresso	Recrutamento e seleção baseados em mérito, competência e igualdade de oportunidades.	Reconhecem o mérito como princípio, mas afirmam que, na prática, há indicações políticas e falta de transparência	Parcial divergência
Responsabilidade e pelo processo seletivo	Competência exclusiva do MAPTESS, por meio de órgão técnico especializado	Mencionam interferência de outros ministérios e ausência de coordenação centralizada	Divergência
Transparência e publicidade dos concursos	Exigência de divulgação pública em língua portuguesa e ampla concorrência	Entrevistados relatam publicações limitadas e acesso restrito à informação	Divergência
Formação e capacitação dos servidores	MAPTESS responsável por promover capacitação e qualificação permanente	Reconhecem algumas iniciativas, mas afirmam serem insuficientes e descontinuadas	Parcial convergência
Princípios orientadores	Equidade, imparcialidade e meritocracia	Identificam avanços normativos, porém relatam práticas marcadas por favoritismo e falta de fiscalização	Divergência

Fonte: Elaboração própria (2025), com base no Decreto-Lei n.º 4/2012, MPGRHAP (2020) e entrevistas realizadas no MEN

A síntese apresentada no Quadro 5 evidencia que, embora o arcabouço legal guineense seja robusto e oriente a adoção de práticas justas e meritocráticas, a realidade empírica demonstra fragilidades na aplicação desses princípios. Essa discrepância entre norma e prática revela a necessidade de fortalecimento institucional, maior fiscalização e capacitação técnica dos gestores públicos, de modo a garantir maior transparência e eficiência no processo de recrutamento e seleção de servidores na Administração Pública guineense.

Diante do exposto, a seção seguinte apresentará diferentes perspectivas com relação à avaliação dos procedimentos de recrutamento, seleção, alocação e promoção dos servidores no Ministério da Educação Nacional.

4.1 - Avaliação dos procedimentos de recrutamento, seleção, alocação e promoção de servidores no Ministério da Educação Nacional

Esta seção analisa os mecanismos e procedimentos adotados pelo Ministério da Educação Nacional da Guiné-Bissau (MEN) nos processos de recrutamento, seleção e promoção dos funcionários. A análise dos resultados obtidos possibilitou na compreensão das dinâmicas que envolvem tais processos. Verifica-se que, embora esses procedimentos em destaque sejam orientadas pelas legislações e princípios formais da Administração Pública guineense, como o Decreto-lei n.º 4/2012 e as normas complementares emitidas pelo Ministério de Administração Pública, Trabalho, Emprego e segurança Social, ainda demostram fragilidades institucional e funcionais. As fragilidades em causa, evidenciam a urgência de consolidação da meritocracia e da busca pela eficiência administrativa no MEN.

De acordo com entrevistado (5), todos os concursos públicos de recrutamento deveriam seguir as normas estabelecidas pela lei, mas em maioria das vezes isso não é respeitado. Segundo o relato do participante, a própria direção dos RH elabora um circular que regulamenta o critério de recrutamento e seleção, ou seja, recrutam o pessoal conforme a conveniência política, étnica e religiosa, dependendo da afinidade do dirigente máximo da instituição no período em que o concurso é tornado público. Outrossim, os próprios pessoais da direção-geral dos RH vendem as vagas aos interessados secretamente, acabando por selecionar pessoas às vezes sem qualificação. Conforme o participante, o processo de divulgação das vagas para o recrutamento de novos funcionários no Ministério ocorre por meio da publicação de anúncios oficiais amplamente difundidos nas redes sociais e em diferentes meios de comunicação locais.

Esta realidade confirma as afirmações de Dansó (2020) e e-Global (2022), que enfatizam a incorporação parcial de funcionários na função pública guineense, provenientes de partidos políticos. Ademais, destacam que existe desrespeito às leis e normas que orientam o processo de recrutamento e seleção de pessoal na Administração Pública da Guiné-Bissau, uma circunstância que se intensifica pelas constantes interferências de partidos políticos. Em contrapartida, o método de seleção prevê apenas concurso documental, o que não garante a qualidade, mesmo que não exista recrutamento de influência político-partidária.

Isso demostra que a ausência de critérios objetivos e de mecanismos padronizados para o recrutamento e seleção, integração, retenção, reconhecimento e motivação de

funcionários tem contribuído para a falta de transparência nesses processos no caso do Ministério da Educação Nacional.

À vista disso, entrevistado (3) afirma que a Guiné-Bissau é um país cujas instituições ainda se mostram bastante frágeis, sobretudo no que se refere à gestão da função pública. Segundo o participante, o processo de recrutamento obedece raramente a critérios de meritocracia, sendo, na maioria das vezes, orientado por afinidades políticas e relações de clientelismo.

Nesse contexto, observa-se que grande parte das admissões não segue os critérios previstos nos estatutos da função pública, os quais determinam que, do cargo de diretor de serviço a cargos inferiores, todas as funções devem ser providas mediante concurso público. No entanto, conforme relatado, essa exigência legal não é efetivamente cumprida. Assim, os critérios de seleção, embora formalizados no Estatuto da Administração Pública, não se encontram institucionalizados nem aplicados de maneira prática (Entrevistado 7).

Salienta-se que a análise das entrevistas evidência a ausência de um processo formal e transparente de recrutamento no Ministério da Educação Nacional. Essa percepção converge com o relato de entrevistado (6), que afirmou que, no referido ministério, o ingresso de novos servidores não ocorre por meio de um procedimento institucionalizado. Segundo ele, quando alguém manifesta o interesse em trabalhar no ministério, basta redigir uma carta de solicitação dirigida ao Ministro, que decide sobre a admissão. Caso o pedido seja aceite, o indivíduo é imediatamente incorporado ao quadro, aguardando posteriormente a efetivação. Não obstante, o entrevistado ressalta que o processo de recrutamento formal é aplicado apenas aos professores. Na mesma concepção, entrevistado (4) assevera que o critério de recrutamento baseia-se unicamente na análise documental, limitando a avaliação das competências técnicas e profissionais dos candidatos. Dessa forma, torna-se difícil assegurar a qualidade do processo seletivo, mesmo quando não há interferência de influências político-partidárias.

A partir da análise das declarações dos entrevistados, verifica-se que os procedimentos de recrutamento, seleção, alocação e promoção de servidores no Ministério da Educação Nacional não se mostram efetivos nem condizentes com os princípios defendidos na literatura especializada. Essa realidade contrasta com o que afirmam Pereira e Almeida (2019) e Oliveira e Medeiros (2011), ao sustentarem que os processos de recrutamento e seleção constituem etapas fundamentais da gestão de recursos humanos, sobretudo no contexto das instituições públicas. Segundo esses autores, os processos em causa devem ser conduzidos com base em critérios objetivos e procedimentos formais, pautados na meritocracia, nas competências, nas qualificações e no currículo dos candidatos. Essas práticas são essenciais

para evitar interferências de natureza pessoal, como favoritismos, afinidades políticas, parcialidade e nepotismo.

Além disso, destaca-se a inexistência de alinhamento entre as políticas de gestão de recursos humanos e os objetivos institucionais do Ministério da Educação. Tal situação ocorre, primeiramente, devido à ausência de uma política formal e explícita de gestão de recursos humanos. Em segundo lugar, observa-se que o Ministério não possui objetivos institucionais claramente definidos, de modo que nenhum servidor consegue identificá-los ou demonstrar conhecimento sobre eles (Entrevistado 2).

Na mesma linha de raciocínio, entrevistado (3) aborda a questão da avaliação de desempenho, destacando a existência de um documento que prevê um sistema específico para os servidores públicos, inserido como anexo à Lei dos Estatutos da Carreira Docente. No entanto, desde a sua aprovação em 2011, essa legislação nunca foi aplicada em sua totalidade. Ademais, o próprio governo não apenas deixa de implementar a política de promoção baseada na avaliação de desempenho, como também não efetiva a mudança de categoria dos servidores que, por iniciativa própria, elevam seu nível ou grau acadêmico. O mesmo entrevistado, destaca que esse processo de reclassificação tem se mostrado extremamente complexo e de difícil concretização. A título ilustrativo, em 2021, o governo liderado por Nuno Gomes Nabiam emitiu um despacho que proibiu a reclassificação ou mudança de categoria de qualquer profissional da função pública, medida que permanece em vigor até o momento.

Dessa forma, os resultados evidenciam que o Ministério da Educação Nacional enfrenta desafios significativos, especialmente no que se refere aos processos de recrutamento e seleção de funcionários. Além disso, observa-se a necessidade de avanços na modernização dos procedimentos administrativos e na promoção dos servidores, aspectos que se configuram como desafios centrais para a consolidação de uma gestão institucional eficiente, pautada em princípios morais, éticos e de competência profissional.

4.2 - Entraves administrativos que afetam a gestão de recurso humanos no Ministério da Educação Nacional

Esta seção incide sobre à análise dos entraves relacionados à gestão de recursos humanos no Ministério da Educação Nacional (MEN). Para esse fim, são mobilizados os resultados obtidos na pesquisa, articulando-os às discussões apresentadas por diferentes autores e pelos participantes entrevistados.

Os dados revelam que a gestão de recursos humanos no MEN enfrenta entraves administrativos significativos. Entre os aspectos mais evidentes, sobressaem o nepotismo, o clientelismo, as interferências político-partidárias, as influências de natureza étnica e religiosa e a escassez de profissionais qualificados. Essa constatação converge com as análises de Seide et al. (2024) e M'bambé e Magrini (2022), que identificam a partidarização das instituições públicas como um dos principais fatores que dificultam a efetividade dos processos de gestão de pessoal na Administração Pública guineense (Quadro 6).

Quadro 6 – Entraves administrativos identificados e suas fontes

Tipo de entrave	Descrição resumida	Entrevistados
Nepotismo e clientelismo	Indicações baseadas em vínculos pessoais e partidários	Entrevistado 1
Interferências político-partidárias	Substituição de servidores a cada mudança de governo	Entrevistado 1
Instabilidade institucional	Alta rotatividade de ministros e diretores	Entrevistado 2
Falta de padronização dos processos	Ausência de protocolos institucionais e transparência nas contratações	Entrevistado 4
Corrupção e improbidade administrativa	Venda e concessão irregular de bolsas e vagas	Entrevistado 4
Escassez e desvalorização de profissionais	Falta de capacitação técnica e política de valorização	Entrevistado 4
Centralização administrativa	Concentração de poder e paralisação de atividades	Entrevistado 2

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2025).

O Quadro 6 evidencia os principais entraves administrativos que comprometem a gestão de recursos humanos no Ministério da Educação Nacional (MEN) da Guiné-Bissau. Entre eles, destacam-se o nepotismo, o clientelismo, as interferências político-partidárias, a instabilidade institucional, a falta de padronização dos processos, a corrupção, a escassez de profissionais qualificados e a centralização administrativa.

Ainda sobre os entraves enfrentados pela administração pública guineense (nepotismo, clientelismo e interferências político-partidárias), o entrevistado (1) destaca que esse flagelo tem afetado profundamente as instituições do país, alinhando-se às ideias apresentadas por Seide et al. (2024) e M'bambé e Magrini (2022), que também destacaram a mesma situação.

Segundo ele, a cada mudança de governo, ocorre a substituição de servidores por indivíduos indicados com base em conveniências partidárias, desconsiderando as legislações e normas que regulamentam os processos de recrutamento e seleção na função pública. Essa prática gera instabilidade funcional, comprometendo o bom funcionamento das instituições e dificultando a implementação coerente das estratégias ministeriais. Como exemplo, o entrevistado menciona que, em 2023, a então Ministra da Educação solicitou sua demissão, justificando a falta de autonomia no exercício de suas funções após exonerar diretores que, segundo sua avaliação, não possuíam qualificação acadêmica e profissional adequada para os cargos ocupados. Contudo, a iniciativa não obteve êxito, pois o partido coligado ao governo exigiu a reintegração dos mesmos, alegando que tais dirigentes eram militantes ativos e as respectivas pastas pertenciam ao partido conforme acordos pré e pós-eleitorais.

Complementarmente, o entrevistado (2) enfatiza que se trata de uma questão sensível e crítica, visto que a instabilidade política crônica que assola o país reflete-se também no Ministério da Educação. Essa é uma afirmação que se corrobora com a ideia defendida por Mendonça (2020) sobre os impactos negativos que a instabilidade política tem causado no país. De acordo com o participante, o órgão tem sido fortemente impactado por mudanças sistemáticas em sua liderança. Apenas entre 2018 e 2023, seis Ministros da Educação foram exonerados e substituídos, evidenciando uma elevada rotatividade administrativa. Esse cenário resulta em um fenômeno de descontinuidade política, comprometendo a execução e a consolidação das políticas públicas institucionais.

As declarações dos Entrevistados 1 e 2 condizem com a análise apresentada por Mendonça (2020), ao reconhecer que a instabilidade política tem afetado de forma contínua a Administração Pública guineense desde as primeiras eleições multipartidárias, realizadas após a abertura democrática. Segundo o autor, nenhum governo conseguiu concluir integralmente o seu mandato desde então, em razão das sucessivas crises políticas, provocadas tanto por disputas entre os partidos da oposição quanto por conflitos entre os órgãos de soberania.

De igual modo, entrevistado (4) revelou que o Ministério da Educação Nacional (MEN), além dos desafios já mencionados, enfrenta dificuldades de natureza procedimental. Segundo o participante, não há um protocolo institucionalizado que assegure a previsibilidade e a padronização dos processos internos, contribuindo para a fragilidade administrativa. As contratações, por sua vez, tendem a ocorrer pontualmente e sem critérios transparentes. Conforme relatado, entre 2010 e 2023, os processos de gestão de recursos humanos, especialmente os de recrutamento e seleção, não seguiram princípios que garantam maior eficiência e eficácia ao sistema. Em diversos casos, profissionais são admitidos sem a devida

integração, formação inicial ou aproveitamento adequado em suas funções. Ademais, a falta de capacitação técnica dos recursos humanos e a ausência de uma política organizacional estruturada de valorização profissional agravam ainda mais a situação, comprometendo a continuidade e a qualidade das ações desenvolvidas no âmbito do Ministério.

Os desafios apresentados, reforçam a necessidade de uma gestão institucional baseada em critérios técnicos e na valorização do capital humano, conforme prescreve os princípios da nova gestão pública (Cavalcante, 2017). Esse cenário evidencia a necessidade de implementação clara e eficiente dos mecanismos de admissão, com base nas legislações que regulamentam o processo de gestão de recursos humanos na Administração Pública guineense. Essa medida constitui uma das principais estratégias para superar os entraves que comprometem a transparência, a legalidade e a efetividade do processo em questão.

Outrossim, entrevistado (6) ressalta que o Ministério enfrenta diversas situações de corrupção e atos de improbidade administrativa. Entre os principais exemplos citados, destacam-se a venda de bolsas de estudo, a concessão de bolsas a familiares sem a devida observância do processo seletivo, a interferência de servidores do próprio Ministério na colocação de parentes ou conhecidos e, ainda, a comercialização de vagas destinadas à contratação de professores. Este resultado confirma o depoimento do entrevistado (1), que enfatiza que os principais desafios que o Ministério da Educação Nacional da Guiné-Bissau enfrentou no período de 2010 a 2023, em relação à gestão de recursos humanos, estão ligados à escassez de profissionais capacitados e à excessiva centralização de autoridade em um único indivíduo: o diretor-geral. Essa concentração pode afetar negativamente o desempenho de outros setores e serviços do Ministério. Por exemplo, em 2022, devido a um acidente sofrido pelo diretor-geral e à necessidade de viajar para Portugal para receber cuidados médicos, diversas atividades administrativas, como o processo de recenseamento de funcionários, foram interrompidas. Esse cenário dificulta a operação da instituição e impacta negativamente o seu desempenho.

4.3 - Análise das legislações e políticas públicas relacionadas à gestão de recursos humanos no Ministério da Educação Nacional

Esta seção apresenta uma análise detalhada das legislações e políticas públicas que orientam a gestão de recursos humanos no Ministério da Educação Nacional. Para tanto, são mobilizadas as abordagens discutidas na fundamentação teórica, estabelecendo-se um paralelo entre os referenciais conceituais e as percepções dos entrevistados, de modo a compreender

como os princípios normativos se materializam ou deixam de se materializar na prática administrativa.

Posto isso, observa-se, com base nos dados analisados, que as legislações e políticas que regulamentam a gestão de recursos humanos na Administração Pública guineense, especialmente no âmbito do Ministério da Educação Nacional (MEN), apresentam lacunas normativas e dificuldades significativas de execução.

De acordo com o entrevistado (6), apesar de existirem leis que legitimam e direcionam o processo de recrutamento e seleção no setor público, tais como o Decreto-Lei n.º 4/2012, as diretrizes adicionais emitidas pelo Ministério da Administração Pública, Trabalho, Emprego e Segurança Social (MAPTESS), o Código do Trabalho e os Estatutos do Servidor Público (EPAP), que regem diretamente o processo de admissão no MEN, observa-se, na prática, o descumprimento sistemático dessas normas. Segundo o interlocutor, há uma falta de envolvimento político e institucional na aplicação efetiva das leis, tanto por parte dos governos, partidos políticos e ministros, tanto atuais quanto anteriores, comprometendo a execução e a confiabilidade dos mecanismos formais de gestão.

A avaliação documental feita corrobora em parte a declaração do entrevistado. Os documentos oficiais demonstram que tanto o Decreto-Lei n.º 4/2012 quanto os EPAP definem critérios claros de meritocracia, igualdade de oportunidades e transparência para a admissão na carreira pública. No entanto, ao comparar esses instrumentos com as declarações dos entrevistados, notou-se um abismo considerável entre o que é estabelecido na lei e o que é realmente executado. Essa discrepância evidencia um déficit de governança e uma vulnerabilidade institucional na implementação das leis, sugerindo que a observância das leis é frequentemente influenciada por interesses políticos e pessoais, contrariando os princípios de legalidade e impessoalidade estabelecidos na lei.

Esta conclusão está em conformidade com as informações da DW (2020), que indicam um número excessivo de funcionários na Administração Pública da Guiné-Bissau, bem como promoções irregulares de pessoas ligadas a partidos políticos. Muitos desses indivíduos não possuem a formação acadêmica ou as competências profissionais necessárias para desempenhar as funções que lhes são atribuídas. Esse contexto impacta negativamente a operação institucional, diminuindo a eficácia administrativa e intensificando a escassez de profissionais capacitados que auxiliem no progresso e desempenho eficaz do Ministério.

A análise de documentos confirma essa percepção, evidenciando uma acentuada discrepância entre o que é definido nas leis e o que é efetivamente cumprido. Esta discrepância fica clara ao comparar as disposições do Decreto-Lei n.º 4/2012 com as normas

complementares emitidas pelo Ministério da Administração Pública, Trabalho, Emprego e Segurança Social (MAPTESS). Essa divergência reflete a fragilidade dos mecanismos de gestão e implementação, bem como a ausência de instrumentos eficazes de monitoramento e avaliação das políticas de gestão de pessoal no órgão.

De acordo com Cardoso (2012), a gestão de recursos humanos na esfera pública constitui um processo organizacional complexo, que requer práticas voltadas à integração, colaboração e excelência dos participantes, a fim de garantir resultados eficientes e promover um ambiente institucional favorável. Nesse sentido, torna-se indispensável a cooperação entre os diferentes níveis de governo e os gestores ministeriais, para que as políticas, leis e normas que orientam a gestão de recursos humanos no MEN sejam aplicadas de forma efetiva, coerente e sustentável.

4.4 - Recomendações para o aperfeiçoamento do processo de admissão e gestão de pessoal no Ministério da Educação Nacional

A partir dos resultados da pesquisa, evidencia-se a necessidade de uma profunda reestruturação nos processos de gestão de recursos humanos do Ministério da Educação Nacional da Guiné-Bissau. Nesse sentido, recomenda-se criar um sistema de gestão organizacional eficiente, que promova a meritocracia nos processos de recrutamento e seleção, pautando-se em critérios técnicos e objetivos. Paralelamente, sugere-se implementar políticas contínuas de retenção, acompanhamento, motivação, capacitação e valorização dos servidores, com o propósito de consolidar uma cultura organizacional inclusiva e eficiente, orientada pelos princípios da ética, efetividade e responsabilidade pública. Essas recomendações estão em consonância com a afirmação de Santos, Januário e Mollide (2022), os quais ressaltam a importância da criação de uma estrutura de gestão de pessoal baseada em estratégias bem organizadas e alinhadas às metas institucionais. Para os autores, é fundamental promover a separação de poderes e a autonomia dos setores, sem, contudo, negligenciar a construção de um trabalho cooperativo e integrado.

Diante do exposto, considera-se pertinente a realização de concursos públicos conforme as etapas normativas e legais que regem o processo de gestão de recursos humanos, especialmente no que se refere ao recrutamento e seleção na Administração Pública guineense. Nesse contexto, o modelo brasileiro pode servir como referência, conforme salientam Coelho e Menon (2018), ao afirmarem que o sistema de recrutamento e seleção adotado no Brasil repercute diretamente nas práticas administrativas e na observância dos

princípios que orientam a Administração Pública. Ressalta-se, entretanto, que esse modelo deve ser devidamente adaptado à realidade guineense.

Essas recomendações dialogam ainda com a abordagem de González e Gidumal (2009), que defendem a necessidade de as organizações públicas adotarem uma postura mais eficiente e eficaz, voltada à satisfação dos cidadãos, de modo a cumprir seu papel social e sua missão institucional. Para tanto, torna-se imprescindível dispor de servidores capacitados, motivados e comprometidos com a melhoria contínua e a excelência na prestação dos serviços públicos. Assim, para alcançar os objetivos organizacionais e consolidar a missão institucional, é essencial a modernização da gestão pública, por meio da implementação de uma administração de recursos humanos flexível, inovadora e capaz de valorizar o fator humano, enfatizando os resultados e integrando as contribuições do departamento de recursos humanos à estratégia da entidade.

Além disso, destaca-se a relevância de descentralizar competências e contratar profissionais com conhecimentos fundamentais em gestão, administração, estatística, banco de dados e informática, por meio de seleções públicas transparentes, que englobam etapas documentais, testes escritos e entrevistas orais. Também é aconselhável que os atuais colaboradores recebam formação em campos como gestão e administração, técnicas de secretariado executivo, informática, estatística, banco de dados, ética e deontologia profissional, bem como habilidades de serviço ao público.

Outro aspecto relevante envolve a transferência dos serviços de recursos humanos e estatística para todas as entidades sob a supervisão do Ministério, garantindo a padronização dos dados e a instalação de sistemas de gestão e administração eletrônica dos registros estatísticos e documentais. Essas medidas seguem os princípios da Administração Pública, como a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a transparência e a eficiência, e as diretrizes internacionais de governança eficaz (OCDE, 2017), podendo causar um impacto considerável na consolidação institucional e na melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade guineense.

Estes apontamentos ressaltam a necessidade urgente do Ministério da Educação Nacional de estabelecer uma estrutura administrativa mais estruturada, voltada para a aplicação eficiente e eficaz dos princípios da gestão pública, em consonância com as políticas institucionais. Assim, é fundamental a criação e execução de um plano estratégico sólido, isento de interferências político-partidárias, e embasado nas leis e regulamentos que orientam a administração de recursos humanos na Administração Pública da Guiné-Bissau. Ou seja, implementar um plano estratégico de gestão de recursos humanos que contemple: (i)

processos de recrutamento e seleção pautados em critérios técnicos e transparentes; (ii) programas permanentes de formação e valorização profissional; e (iii) mecanismos de monitoramento e avaliação contínua do desempenho institucional.

Assim como fortalecer os mecanismos de monitoramento e observação das práticas administrativas, e sistematizar o modelo de gestão por competência para o contexto da Administração Pública guineense.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como foco principal, analisar os mecanismos de gestão de recursos humanos no Ministério da Educação Nacional da Guiné-Bissau, com ênfase nos mecanismos de admissão, alocação e promoção dos servidores e seus desafios.

A partir da abordagem metodológica adotada e por meio de análise documental e das informações obtidas pelos entrevistados, permitiu identificar fragilidades institucionais do Ministério da Educação Nacional, seus entraves administrativos e lacunas normativas. Fato que compromete o funcionamento da instituição de forma eficiência e da transparência nos processos.

Por outro lado, observou-se a carência na padronização dos processos procedimentais de recrutamento e seleção, alocação e promoção dos servidores, e de critério técnico objetivo. A preponderância das práticas informais e escassez de instrumentos modernos de gestão de recursos humanos evidenciam um distanciamento entre o padrão de uma administração pública caracterizada pela meritocracia e a peculiaridade da prática aplicada no Ministério. Percebeu-se que a interferência político-partidária, nepotismo, favoritismo, clientelismo, e a falta de um bom salário e melhores condições de trabalho, descontinuidade das políticas institucionais, reapresentam grande obstáculo estruturais a solidificação de uma gestão pública efetiva. Esses procedimentos, ligadas a falta de profissionais preparados, refletem negativamente na qualidade dos serviços prestados e no desenvolvimento institucional. Sob a mesma perspectiva, percebeu-se que a cultura de trabalho é muito empobrecida, não está institucionalizada uma gestão de trabalho baseada em resultados, produção de informação, tratamento de informação, melhorar a decisão estratégica com base nas informações existentes.

De igual modo, apesar da existência das leis e normas que orientam o processo de gestão de recursos humanos da Administração Pública guineense, particularmente o recrutamento, seleção, admissão e promoção dos funcionários, verifica-se uma grande lacuna entre o que está normalizado e o que efetivamente é executado. Essa incompatibilidade

evidencia a demanda de máximo coerência entre o esboço jurídico para com as práticas administrativas, robustecendo a relevância da governança e de gerenciamento institucional.

Diante de todas as contatações, o estudo apresentou as recomendações que julga serem pertinentes para o contexto da Guiné-Bissau, especialmente no Ministério da Educação Nacional, dentre os quais destacam: fortalecimento dos mecanismos de recrutamento, seleção, admissão, capacitação, desenvolvimento, retenção, valorização do servidor público e avaliação das práticas administrativas eficientemente. Além disso, sugere a utilização dos mecanismos e ferramentais da nova gestão pública, adaptando-os ao contexto local. Na mesma ordem ideia, sugere que as dinâmicas de produção sejam instaladas, protocoladas, institucionalizadas e direcionas a garantir a eficiência eficácia na gestão da instituição.

Em termos gerais, os resultados comprovam que o fortalecimento de gestão de recursos humanos no Ministério da Educação Nacional precisa de uma mudança estrutural, fundamentadas nos princípios éticos, legais, impessoais, morais, transparente e eficiente.

Não obstante, realça a importância de consolidar a cultura organizacional pautando nos princípios meritocráticos e transparentes. O que seria um passo fundamental para o aperfeiçoamento da Administração Pública guineense e, consequentemente, no aprimoramento da gestão de recursos humanos no MEN.

No quesito da limitação, admite-se que o estudo concentrou em uma única instituição pública, o que de certa forma limita a generalização dos resultados. À vista disso, recomenda-se, no entanto, que as pesquisas posteriores ampliem o propósito das análises para outras instituições públicas guineense, facilitando a um entendimento generalizado sobre a gestão de recursos humanos na Administração Pública.

Assim, a pesquisa não só enriquece o debate acadêmico sobre a administração de recursos humanos na Guiné, mas também oferece um quadro prático para os gestores e formuladores de políticas de gestão que buscam aprimorar as ferramentas de recrutamento, seleção, treinamento, retenção, valorização, desenvolvimento e avaliação de funcionários públicos, visando a uma gestão justa, inclusiva e voltada para os interesses da comunidade.

Enfim, o estudo evidencia a importância da gestão pública orientada por princípios éticos e meritocráticos em contextos de fragilidade institucional, oferecendo subsídios para o aprimoramento das políticas públicas de recursos humanos na Guiné-Bissau.

REFERÊNCIAS

BATISTA, Eraldo Carlos. MATOS, Luís Alberto Lourenço. NASCIMENTO, Alessandra Bertasi. **A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.11, n.3, p.23-38, TRI III 2017. ISSN 1980-7031.

BITENCOURT, Claudia; Colaboradores. **Gestão Contemporânea de Pessoas,** Novas Práticas, Conceitos tradicionais. 2ª edição, Porto Alegre: Bookman, 2010.

BORGES, Jacquelaine Florindo; BUENO, Janaína Maria; DOMINGUES, Carlos Roberto; ENOQUE, Alessandro Gomes; BORGES, Alex Fernando. Manual do pesquisador: **métodos e técnicas de pesquisa qualitativa.** Brasília, DF: Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome, 2023.

BRASIL. Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB). **Entrevistas semiestruturadas aplicadas via Google Forms no âmbito da pesquisa sobre Gestão de Recursos Humanos no Ministério da Educação Nacional da Guiné-Bissau:** análise dos mecanismos de admissão e seus desafios. Redenção, 2025. Não publicado.

CARDOSO, Liliana. **Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional.** 2012. 58 f. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Especialidade: Social e das Organizações – Instituto Universitária (ISPA), 2012.

CARVALHEIRO, Célio Daniel da Silva: **Relatório de Estágio Curricular**. Universidade de Coimbra, outubro de 2011.

CARVALHO, Abel; RUA, Orlando Lima: **Gestão de Recursos Humanos** – Abordagem das boas práticas. 2017. ISBN 978-989-768-379-4.

CARVALHO, António Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012. ISBN 9788522108176.

CHIAVENATO, Idalberto: Gestão de pessoas: **o novo papel dos recursos humanos nas organizações / Idalberto Chiavenato**. 3.ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 - 6ª reimpressão.

CAVALCANTE, Pedro: **Gestão pública contemporânea:** Do movimento gerencialista ao pós-NPM, Texto para Discussão, No. 2319, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Brasília, 2017.

COELHO, Fernando de Souza. MENON, Isabela de Oliveira. A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? **Um ensaio a partir das (dis)funções do processo de recrutamento e seleção – os concursos públicos,** 2018.

DANSÓ, Iancuba. **Guiné-Bissau**: Quem entra e "sobe" no aparelho de Estado? **IN:** DW https://p.dw.com/p/3lmI5 Acesso em: 20 jul. 2025.

DUTRA, **Joel Souza. Gestão de Pessoas-Modelo**, Processos, Tendências e Perspectivas. 1ª edição 2002; reimpressão 2012.

DW África: **Guiné-Bissau: Contra a partidarização da administração**. Disponível em: https://p.dw.com/p/4bLo5 Acesso em: 21 jul. 2025.

E-GLOBAL. **Guiné-Bissau:** Governo pode afastar mais de 3 mil professores e técnicos de saúde.https://e-global.pt/noticias/lusofonia/guine-bissau/guine-bissau-governo-pode-afastar-mais-de-3-mil-professores-e-tecnicos-de-saude/ . Acesso em: 08 nov. 2022.

ERTHAL, Amanda: Evolução histórica da Administração de Recursos Humanos**: um estudo com empresas do vale do taquari/rs**. 2015.
FRANÇA-LIMONGI, Ana Cristina; FISCHER, Andre Luiz; CASADO, Tania; ... **As pessoas na Organização.** 16ª edição. 2002
Gil, Antônio Carlos, 1946. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.
GONZÁLEZ, S. M.; GIDUMAL, J. B**. Good moves, mistakes and unexpected events in an initiative to improve public management in the ICT service provision at a university.** International Review of Administrative Sciences, USA, v. 75, n. 2, 2009, p. 271–291.
GRAZZIOTIN, L. S.; KLAUS, V.; PEREIRA, A. P. M.. Pesquisa documental histórica e pesquisa bibliográfica: **focos de estudo e percursos metodológicos**. Pro-Posições, v. 33, p. e 20200141, 2022.
GUINÉ-BISSAU, **Boletim Oficial n.º1 Primeira Assembleia Nacional Popular em Boé, 1973.** Publicado em 04 de jan. 1975.
GUINÉ-BISSAU. Ministério da Administração Pública, Trabalho, Emprego e Segurança Social. **Manual de Procedimento de Gestão dos Recursos Humanos e os Regimes da Administração Pública, 3ª Edição**. Direção-Geral da Administração Pública. Guiné-Bissau, 2020.
GUINÉ-BISSAU. Ministério da Educação e Ensino Superior: **Plano Sectorial da Educação (2017-2025)**, publicado em julho 2017.
GUINÉ-BISSAU. **Recrutamento e Seleção de Pessoal para os Quadros da Administração Pública**. Decreto-Lei n.º 4/2012, 18 de outubro-Suplemento Boletim Oficial n.º 42.
GUINÉ-BISSAU: Presidência. GW/Os presidentes. Disponível em:https://www.presidencia.gw/sobre-a-guin%C3%A9-bissau-1 Acesso em: 15 set. 2025.
JABBOUR, C. J. C. et al.. **Gestão de recursos humanos e desempenho operacional**: evidências empíricas. Gestão & Produção, v. 19, n. 2, p. 347–360, 2012.
LABORATÓRIO, Acadêmico: **Lista de Primeiros – Ministros da Guiné-Bissau.** Disponível em: https://academia-lab.com/enciclopedia/lista-de-primeros-ministros-de-guinea-bissau/ . Acesso em: 15 set. 2025.
LÖSCH, S.; RAMBO, C. A.; FERREIRA, J. de L. **A pesquisa exploratória na abordagem qualitativa em educação**. Revista Ibero Americana de Estudos em Educação, Araraquara, v.18, n. 00, e023141, 2023. e-ISSN: 1982-5587.
DOI:https://doi.org/10.21723/riaee.v18i00.17958.
M'BAMBÉ, Dinis Albano; MAGRINI, Pedro Rosas. **Política de acesso ao emprego público na Guiné-Bissau**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública), Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2022. Disponível em: https://repositorio.unilab.edu.br/jspui/handle/123456789/4488. Acesso em 11 set. 2025.
MACÊDO, Dartagnan; FINGER, Andrew Beheregarai; COSTA, Antonio:Análise do Concurso Público como instrumento de Seleção de pessoal no setor público: **percepção de um grupo de servidores de Instituições Federais de Ensino Superior**, 2016.
MENDONÇA, R. (2020). **Recrutamento e seleção dos funcionários e dirigentes para a administração pública Guineense:** Critério político e partidário ou critério de competência?

[Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. http://hdl.handle.net/10071/22113 .
MIGLIOLLI, Daiane Cervelin: **Recrutamento e seleção.** Indaial: UNIASSELVI, 2018.
NORA, Madalena; CARVALHO, Ana Cláudia Marcos: GUINÉ-BISSAU: **Colectânea de Legislação Administrativa** 2ª edição. 2007.
OECD, **Manual de Integridade Pública da OCDE,** OECD Publishing, Paris, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1787/db62f5a7-pt. Acesso em: 18 out. 2025.
OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de pessoas no setor público** – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011. 184p.: il.
PEREIRA, Catarina Cabanelas. **Gestão de recursos humanos.** 2015
PEREIRA, Paulo Trigo. ALMEIDA, Luís Filipe Mota: **Melhorar o modelo de recrutamento e seleção de dirigentes na administração pública portuguesa,** 2019.
PITTA, G. B. B.; CASTRO, A. A.: **A pesquisa científica. Jornal Vascular Brasileiro**, v. 5, n. 4, p. 243–244, dez. 2006.
ROCHSTROCK, I. M. M.; MARQUEZ, J. A. R. **O PAPEL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NOS RESULTADOS GLOBAIS DAS EMPRESAS**. Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 1–15, 2025. DOI: 10.61164/rmnm.v6i1.3308. Disponível em: https://revista.unipacto.com.br/index.php/multidisciplinar/article/view/3308. Acesso em: 30 jun. 2025.
SANTOS, J. J. S. DOS .; JANUÁRIO, F. M.; MOLIDE, A.. Entropias burocráticas no processo de recrutamento e seleção e sua influência na gestão de carreiras do setor público em Moçambique. **Opinião Pública**, v. 28, n. 2, p. 533–559, maio 2022.
SARNO CARVALHO, João Francisco; RODRIGUES, Rita Lauane Alves. A GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO: um estudo sobre servidores do Distrito Federal (DF). Interação - Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão, *[S. l.]*, v. 22, n. 1, p. 16–42, 2020. DOI: 10.33836/interacao.v22i1.288. Disponível em: https://periodicos.unis.edu.br/interacao/article/view/288. Acesso em: 9 set. 2025.
SEIDI, Mutaro; NHAGA, Ivaldino Carlitos; DAM SITNA BITCHALA, Uotdafa; DIAS CAETANO, Luis Miguel. **Fomos usados, depois descartados?** Análise sobre o congelamento das admissões na Administração Pública da Guiné-Bissau. Revista de Estudos Interdisciplinares, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 01–20, 2024. DOI: 10.56579/rei.v6i2.938. Disponível em: https://revistas.ceeinter.com.br/revistadeestudosinterdisciplinar/article/view/938. Acesso em: 21 jul. 2025.
SERRANO, Maria Manuel: **A Gestão de Recursos Humanos**: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos. SOCIUS Working Papers, Nº 1/2010.
SILVA, Adeilton Elias da; MEDEIROS, Lis Paiva de; SILVA, Lyvia Gabrielle da; BARBOSA, Márcia Regina; BONA, Viviane de: Pesquisa qualitativa em educação: **métodos e técnicas em evidências.** Série Coleção Gepifhri. 2023.
SOUSA, Angélica Silva de; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; ALVES, Laís Hilário. A Pesquisa Bibliográfica: **Princípios e Fundamentos**. Cadernos da Fucamp, v.20, n.43, p.64-83/2021.
STRAUSS, Anselm. **Pesquisa Qualitativa**: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2ª edição 2008.

TANURE, Betania; EVANS, Paulo e PUCICK, Vladimir. **Gestão de pessoas no Brasil 5ª tiragem 2007.**